STANLEY BING Sun Tzu era un biet mototol

STANLEY BING scrie pentru publicaţia *Fortune* şi este autorul volumelor de mare succes *What Would Macbiavelli Do* (2002) şi *Throwing the elephant* (2003), al romanului *You Look Nice Today* (2004), precum şi al ghidului ideal pentru viaţa la locul de muncă, oriunde în lume, *The Big Bing* (2006). În prezent, este director executiv în cadrul unei corporaţii multinaţionale uriaşe, a cărei identitate nu mai este un secret în lumea afacerilor. Îşi are reşedinţa la New York.

STANLEY BING

Sun Tzu era un biet mototol

Subjugă-ţi adversarii, ţine-ţi aproape prietenii şi stăpâneşte adevărata artă a războiului

Traducere din limba engleză de MARIUS CHITOŞCĂ

BUCUREŞTI, 2009

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
BING, STANLEY

Sun Tzu era un biet mototol: subjugă-ţi adversarii, ţine-ţi aproape prietenii şi stăpâneşte adevărata artă a războiului / Stanley Bing; trad.: Marius Chitoşcă.

— Bucureşti: Curtea Veche Publishing, 2009 ISBN 978 – 973 – 669 – 807 – 1

I. Chitoşcă, Marius (trad.)

339.138

Coperta: Griffon and Swans www.griffon.ro

STANLEY BING

Sun Tzu Was a Sissy: *Conquer Your Enemies, Promote Your Friends, and Wage the Real Art of War*

Copyright © 2004 by Stanley Bing.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc.

All rights reserved.

© CURTEA VECHE PUBLISHING, 2009 pentru prezenta versiune în limba română

ISBN 978 – 973 – 669 – 807 – 1

lui Alexandru cel Mare, care a vărsat lacrimi când nu a mai avut ce ţinuturi să cucerească…

lui Bobby Fischer, care nu a priceput că şahul este un simplu joc şi şi-a făcut adversarii să plângă…

lui George W. Bush, pentru hotărârea de a isprăvi războiul tatălui său, cu orice preţ…

şi tipilor care conduc corporaţia unde sunt angajat şi care sunt mereu furioşi pentru un motiv sau altul.

Arta războiului este de o importanţă vitală pentru stat.

E o chestiune de viaţă sau de moarte, un drum care duce fie către siguranţă, fie către ruină. Cel care nu o ia în seamă o face pe răspunderea sa.

Sun Tzu

Sigur că ştii… asta înseamnă război!

Bugs Bunny către Elmer Fudd

Mulţumiri

Aş dori să mulţumesc câtorva oameni pentru faptul că au provocat în mine ostilitatea care a dus la existenţa acestei cărţi.

Aş vrea să-i mulţumesc domnului Danacus, profesorul meu de sport din clasa a patra, pentru că m-a poreclit „grăsanul” de faţă cu Barbara Michaels în timp ce mă plimbam pe role la Police Athletic League într-o dimineaţă de vineri cu multă, multă vreme în urmă. Dacă l-aş vedea acum mort pe stradă, i-aş călca în picioare cadavrul.

Aş vrea să îi mulţumesc lui Jerry Wise pentru că s-a distrat pe seama blugilor mei în clasa a şasea. Cum aş fi putut şti altminteri că nu mai sunt la modă?

Ţin să-i mulţumesc lui Alan Albert, primul meu şef, pentru că a exploatat câţiva actori amărâţi cu tariful de 85 de dolari pe săptămână, în timp ce îşi băga în buzunar comisioane grase pentru „atelierele de lucru educaţionale” pe care guvernul federal credea că le susţineam.

Aş vrea să-mi exprim recunoştinţa faţă de primul meu preşedinte de companie, Dan, pentru că a promovat-o pe Linda, o plângăcioasă care se topea dincolo de uşa biroului său, în defavoarea mea, cel care conducea cu adevărat departamentul – un act care m-a umplut de atâta ură incendiară şi cinism, încât am încă fantezii în care îi

împung ochii cu degetele, aşa cum îi face Moe lui Curly”.

Mulţumiri şefului fostei mele companii, Doug, care ne-a privat de resurse pentru a umfla valoarea acţiunilor sale, lăsându-mi toţi

„Referinţă la personajele din serialul de comedie american *The Three Stooges* (*n. red.*).

prietenii fără loc de muncă şi cotonogindu-ne compania în aşa hal încât nu şi-a mai revenit niciodată complet. Ce tâmpit. Salut, Doug!

De fapt, adresez mulţumiri tuturor dobitocilor, a căror prostie, lăcomie şi aroganţă i-a făcut în van să creadă că au de câştigat ceva dacă mi se opun în vreun fel.

Vine şi vremea lor.

Prefaţă

Sun Tzu, un biet mototol pentru zilele noastre

Prin urmare, o sută de victorii într-o sută de bătălii nu reprezintă cea mai mare iscusinţă. Cucerirea armatei vrăjmaşului fără luptă e iscusinţa supremă.

Sun Tzu

Războiul nu e frumos. Barbara Bush

Acum câteva mii de ani în China, sau în teritoriul care urma să devină China, a trăit un individ pe nume Sun Tzu. La fel precum Niccolò Machiavelli, Walt Rostow şi Paul Wolfanitz, el nu conducea lumea, ci doar îi sfătuia pe cei care o făceau. Din câte se pare, cei pe care i-a sfătuit s-au descurcat mai bine decât cei lipsiţi de sfaturile sale, chiar dacă e greu de evaluat exact acest lucru, întrucât indivizii sunt acum morţi.

Aşa că legenda sa a căpătat amploare de la o generaţie de căpetenii ucigaşe la alta, până când Sun Tzu a devenit mai vestit decât ele, poate pentru faptul că numele său era mai uşor de reţinut, sau poate pentru că, în general, scriitorii au ultimul cuvânt.

Sun Tzu a scris despre război. Despre cum trebuie purtat. Cum poate fi câştigat. Cum îi poţi motiva pe alţii să moară în locul tău. Acest din urmă aspect era deosebit de popular printre căpeteniile de atunci şi rămâne la fel până în prezent în rândul contemporanilor care le seamănă, fie

ei îmbrăcaţi în uniformă militară, fie la costum.

Sun Tzu a scris nişte lucruri extrem de poetice şi de profunde pe care cineva trebuie să le fi înţeles, de vreme ce ele au fost transmise cu dragoste de-a lungul anilor celor a căror profesie e să ucidă oameni, idei care sunt acum predate la academia militară West Point şi vândute, într-o formă sau alta, în librăriile aeroporturilor unor persoane care se ocupă de marketing şi publicitate sau chiar de resurse umane.

Motivul pentru care Sun Tzu este popular rămâne învăluit în mister, pentru că rândurile lui sunt aproape la fel de uşor de înţeles ca instrucţiunile dintr-unul dintre acele manuale care îţi sunt înmânate atunci când cumperi orice produs din Europa de Est. Să vă dau un exemplu:

Atunci când duşmanul e aproape şi nemişcat, se bazează pe panta abruptă din acea zonă. Atunci când duşmanul e departe şi declanşează bătălia, el vrea ca adversarul să avanseze – deoarece ocupă un loc mai înalt şi este astfel în avantaj.

Sunt multe astfel de idei în cartea care a ajuns să fie cunoscută sub numele de *Arta războiului*, însă în final totul se rezumă la faptul că orice va fi întreprins împăratul Sun Tzu, e foarte probabil ca el să nu fi avut veşminte, la fel ca împăratul din poveste. Dar acest lucru este adevărat pentru mulţi alţi împăraţi. Şi oricât de dezbrăcată ar fi căpetenia locală, tot are încă probabil nevoie de apărare.

Nu e neapărat vorba de faptul că Sun Tzu s-ar înşela. Însă nu mai există nicio întreprindere precum cea a lui Tzu, nu în ziua de azi. Abordarea sa trebuie să fi fost cât se poate de bună atunci când scopul era să plimbi pe munte câţiva indivizi în poncho-uri de bambus, aşteptând momentul potrivit pentru a ţâşni în vale şi a obţine cea mai avantajoasă poziţie pentru următoarea rundă de lupte. Nu ştiu despre alţii, însă eu nu m-am mai confruntat cu o astfel de situaţie de la sfârşitul anilor ’90.

Eu lupt în lumea reală, după cum bănuiesc că faceţi şi voi. Nu dispunem de armate, la propriu. Avem, de pildă, oameni împotriva cărora luptăm, însă armate? Din păcate,

nu. Nu avem niciun teren concret de luptă, cu excepţia cazului în care definim terenul într-o manieră destul de diferită. Putem face acest lucru, însă Sun Tzu nu prea a procedat la fel. Pentru că a fost un mototol.

Ştiu că afirmaţia asta poate suna puţin cam dur. Nu am intenţia să fie aşa. Se prea poate ca toate chestiile de care vorbeşte el – amestecul de hiperstrategie şi ziceri filosofice, echilibrul delicat între unde, când şi cum să ataci, perspectiva hagiografică ierarhică abia conturată a unui management ultraspecializat – să fi funcţionat.

Însă noi nu trăim cu adevărat într-o lume în care următoarea afirmaţie e de vreun folos:

Shuai-jan e un şarpe din munţii Chung.

Loviţi-i capul şi vă va ataca cu coada.

Loviţi-i coada şi vă va ataca cu capul.

Loviţi-i partea de mijloc şi vă va ataca şi cu capul, şi cu coada.

Ştiţi ceva? Cugetarea asta e prea profundă pentru mine. Când mă gândesc la Război, nu vreau să mă învârt în jurul cozii. Vreau să îmi suflec mânecile şi să-mi strâng mai bine cravata la gât. Ştiu că adversarul meu face probabil acelaşi lucru. Dacă nu, ar trebui să o facă. Pentru că urmează să îl ajung din urmă.

Să fim bine înţeleşi, Maestrul a avut multe lucruri importante de spus despre Război, lucruri pe care le putem asculta şi de care putem ţine cont. E mai bine, de pildă, să nu lupţi decât dacă ştii în mod sigur că urmează să câştigi. Acesta e unul dintre aspectele majore scoase în evidenţă de el. Cine ar putea să nege acest lucru? Totuşi, în cea mai mare parte a timpului în care trebuie să lupt nu ştiu dacă voi câştiga. Vreau să spun că… există şi posibilitatea de a pierde.

Apoi există ideea că adevăratul geniu militar este cel care poate câştiga o luptă fără să tragă niciun foc. Adică generalul e un strateg atât de bun, încât adversarul e ca şi învins prin simpla lipsă a avantajului strategic. Nu am văzut să se întâmple vreodată cu adevărat acest lucru, însă nu încape îndoială că, dacă vrei să ai vreo şansă de a

câştiga, trebuie să dispui de o strategie solidă de a avansa. Cu toate acestea, dependenţa exagerată de strategie este cea care îl face pe Sun Tzu să fie depăşit în acest punct al istoriei. Cea a lumii noastre, în orice caz. Sunt sigur că pe vremea sa nu existau decât jumătate din chinezii de azi, dar el era cunoscut ca fiind un duşman de temut şi un adversar teribil. Acum însă? Nu.

Putem mai mult de atât. Suntem nevoiţi.

În cele din urmă, Sun Tzu vorbeşte mult despre Tao şi alte treburi spirituale pe care, sincer să fiu, le consider puţin cam supărătoare în cadrul unei discuţii despre război, omoruri şi încăierări. În ceea ce mă priveşte, propun să avem bunul-simţ de a renunţa la Tao, ce ziceţi? Sânge? Măruntaie? Ură pură, animalică? Desigur. Dar Tao? Hai să fim serioşi.

Oricine a văzut un om pierzând într-o singură după-amiază banii pentru următorii douăzeci de ani vă va spune că nu e nimic Tao în toată treaba asta. Când vine nota de plată, nefericitul trebuie să se ducă la toaletă pentru a evita să fie văzut plângând ca o mireasă. Asta înseamnă să fii înfrânt după orice standard.

Concluzia? Adevărata Artă a Războiului nu mai vine de la Răsărit. Nu. Ea provine din cea mai măreaţă naţiune a lumii, ultima superputere a planetei.

Războiul e violent, înfricoşător, şi totodată cea mai rapidă modalitate de a câştiga şi de a păstra un anumit teritoriu şi, să sperăm, propria viaţă. Cei înţelepţi, luminaţi şi destul de plini de Sun Tzu pentru a nu lupta sunt în general o pradă uşoară pentru cei care sunt dispuşi să pocnească pe altcineva în ochi, în caz că e nevoie. Uitaţi de Tao. Războaiele presupun ură. Nu mergi la război decât dacă vrei să îl ucizi pe celălalt.

Nu aşa ar trebui să stea lucrurile, şi nici nu ne dorim ca ele să stea astfel. Dar asta e, atâta tot. Cei care vor să învingă în aceste vremuri periculoase ar fi bine să ştie cum să poarte un război în aşa fel încât să-l câştige, aruncându-se pe câmpul de luptă cu izul sudorii şi mirosul de Cola fără zahăr în nări, şi cu pantofii spălaţi de lacrimile

grăsanilor chei.

Această carte va încerca să treacă dincolo de tot acel sentimentalism oriental şi să te înveţe, occidentalule argăţos, cum să porţi un război şi să te bucuri de prada ta. Toate acestea se vor petrece în lumea reală, adică nu pe un câmp de luptă militar, nici pe terenul de rugby sau cel de golf. Bătălia dusă de noi are loc în cel mai dur dintre tranşee: locul în care muncim.

E o lume unde cei care nu lovesc cu picioarele, nu trag pe sfoară, nu apucă cu lăcomie – şi nu fac acest lucru cu un oarecare stil şi cu o anumită graţie, aş adăuga – rămân la masă să achite nota de plată în vreme ce învingătorii se duc în următorul club la modă.

Vom examina totul – cum să planificaţi şi să purtaţi bătălii care rănesc alte persoane (nu şi pe voi), cum să mirtaţi mai departe steagul vostru şi pe cel al prietenilor, dacă aveţi într-adevăr vreun prieten. Dacă urmează să mergeţi la război, ar fi bine să aveţi o mulţime de prieteni. Veţi avea nevoie de ei.

Iar când vine vorba de toată strategia aia de domnişoară, să nu mă înţelegeţi greşit. Strategia e o armă, dar are limitele ei. Vom include aici toate strategiile şi le vom analiza separat, pornind de la adunarea şi inspectarea trupelor, echipare, organizare, complotare, şi ajungând la planificarea unor atacuri turbate, nimicitoare, până la culegerea prăzilor.

Prăzile sunt, desigur, un aspect important. Războiul fără recompense abia dacă merită purtat. Însă există un tărâm al violenţei şi al gloriei aflat dincolo de strategia seacă ce constă în a te căţăra pe un deal şi în a coborî apoi în vale, o caracteristică a vechii arte a războiului. E vorba de jocul cu emoţiile. A lupta atunci când sfârşitul nu se întrevede încă. A trăi viaţa luptătorului, care poate lua oricând sfârşit, şi a te distra în timp ce faci asta.

Maestrul Tzu nu a fost însă complet inutil. Pe măsură ce intrăm în subiect, poate că vom stoarce puţină înţelepciune de la acest bătrân dacă îl strângem ferm de scrot, îl întoarcem cu capul în jos, îl scuturăm straşnic şi

vedem ce cade din pijamaua sa de fată mare.

Introducere

Nu aveţi nevoie decât de război

Doar cineva familiarizat îndeaproape cu greutăţile războiului poate purta unul cu succes.

Sun Tzu

Mai rău e că eşti prost plătit.

Burt Reynolds

Ce e războiul? întrebarea nu e atât de simplă pe cât pare.

Când şeful ţipă la tine pentru că e turbat din cauza unui aspect lipsit de importanţă, înseamnă asta război? Porneşti războiul numai pentru că ţipă cineva la tine?

Neah. Dacă ai fi declarat război de fiecare dată când un idiot a urlat la tine, ai fi fost mort până acum. Din cauza prostiei.

Când tu şi un coleg vă certaţi cu privire la cea mai bună modalitate de a face ceva, te afli în război cu acea persoană doar pentru că ea nu e de acord cu tine, chiar şi în public?

Poate doar dacă lucrezi la General Electric. Însă, ca regulă, această atitudine nu e prea inspirată. Neînţelegeri apar, chiar şi între prieteni, iar viaţa nu prea ar avea gust dacă fiecare confruntare nu ar fi decât o încăierare din cadrul unei bătălii mai ample, care face parte dintr-un război întins pe durata întregii cariere.

Sunt unii care consideră că fiecare interacţiune umană este o acţiune militară ce ar putea degenera într-o potenţială bătălie, ducând la un conflict drăguţ, satisfăcător, care face parte dintr-un război. Există un nume pentru astfel de persoane. Li se spune neghiobi.

Se poate vorbi despre război atunci când acelaşi coleg ţi se strecoară pe la spate pentru a se asigura că se află în graţiile directorului executiv pentru care lucraţi amândoi, făcându-te să pari că nu valorezi nici cât o ceapă degerată în ochii lui?

Parcă ne mai apropiem.

Dar când şeful e atât de mulţumit, încât îl ia pe

celălalt tip la masa de prânz şi îi permite să culeagă bonusurile financiare? Iar tu nu eşti invitat?

Da. Acesta e război în toată regula. Porcul trebuie să moară. Totuşi, nu mă refer la porcul mai sus plasat în ierarhie. Acel porc e comandantul sub care slujeşti cu dragoste, zbătându-te în acelaşi timp în sărăcie. Însă porcul mai puţin important, da, acel purcel, trebuie legat, tăiat, pârlit şi servit în public cu un măr în rât.

Dar cum? Cum putem pune în practică arta războiului în lumea reală, unde trebuie să trăim zi de zi pentru că nu prea avem alternative?

Ar trebui să ne studiem pe noi înşine în tăcere şi să ne căutăm în adâncul sufletelor noastre, oriunde s-ar afla acestea, capacităţile şi slăbiciunile? Mda, bine. Putem face asta.

Să evaluăm terenul pentru posibilele poziţii avantajoase şi dezavantajoase, adaptându-ne răspunsul în funcţie de acestea? Desigur. De ce nu?

Să ne adunăm trupele? Să le instruim? Să le educăm? Să le învăţăm cântece şi dansuri? Să le echipăm cu armele potrivite? Să trasăm linii de atac? Fără-ndoială.

Între timp, în vreme ce se petrec toate aceste lucruri minunate, de ce nu urmăm exemplul vikingilor, ducându-ne la jigodia care ne ofensează şi lovindu-i căpăţâna cu o bâtă care are în capăt câţiva ţepi? Poveştile nordice sunt pline de astfel de întâmplări. De inşi care izbesc capetele duşmanilor, după care le privesc cum se rostogolesc ca nişte bile de bowling într-un lac. E foarte satisfăcător.

Desigur, nu poţi să trimiţi în lac capetele oamenilor în fiecare zi pentru orice infracţiune minoră, indiferent cât de încântător e plescăitul produs atunci când se rostogolesc în apă. Ai nevoie de o serie de opţiuni şi de abordări diferite. Pentru că războaiele sunt ca guma de mestecat, au diferite arome şi nu poţi să mesteci doar una.

Iată numai câteva tipuri de războaie pe care le puteţi întâlni de-a lungul unei cariere profesionale:

Războiul minuscul: Ai o confruntare personală cu un alt tip. Vrei să câştigi. Tu eşti generalul, armata, marina şi

serviciul de spionaj. E vorba de tine şi de el. Doar unul dintre voi vă supravieţui.

Războiul de dimensiuni medii: Departamentul tău este atacat de un consultant care e în stare să planteze într-o organizaţie diplome de la Harvard în administrarea afacerilor în acelaşi fel în care furnicile îşi depun ouăle printre grinzile unei case vechi. Consultantul este susţinut de managementul superior şi de Wall Street, care adoră orice tip de distrugere a celor din managementul de mijloc. Duşmanii tăi sunt numeroşi. Resursele tale, limitate. Singurul tău punct forte e faptul că ştii mai multe despre munca ta decât ar putea şti vreodată un consultant.

Conflagraţia totală: Donald Trump vrea terenul unde se află sediul afacerii tale. Companiei Microsoft îi place afacerea ta şi vrea să o achiziţioneze integral. Publicaţia *The Wall Street Journal* a decis că firma ta reprezintă exemplul clasic pentru o investigaţie Sarbanes-Oxiey. Nu contează. Întregul stat se află în stare de asediu. Ori vă frângeţi gâtul împreună, ori separat, după cum bine puncta Benjamin Franklin la semnarea Declaraţiei de Independenţă.

Războiul de gherilă: Trăgători de elită la stânga ta. Spioni la dreapta. E greu de deosebit prietenul de duşman. Măcelul durează de ani de zile, de fapt de atâta vreme, încât e greu să-ţi aminteşti de ce tipii de la departamentul de vânzări vor să-i ucidă pe toţi cei de la marketing. Niciodată victimele nu sunt îndeajuns de numeroase încât să apară un steag alb de capitulare sau un tratat din oricare tabără, iar pacea nu pare să mai vină niciodată.

Asediul: Tu şi colegii tăi aveţi nevoie de mai mulţi bani pentru a termina treaba. Departamentul financiar vrea îngheţarea completă a cheltuielilor interne. Nimeni nu spune nu. Nimeni nu spune da. Vremea trece. Mâinile tale îngheaţă în aerul rece.

Sarbanes-Oxiey Act este o lege federală a Statelor Unite referitoare la investigarea scandalurilor de fraudă contabilă în rândul corporaţiilor (n.tr.).

Colegii tăi mor de la frig. Cineva trebuie să aloce

nişte fonduri… cât mai curând.

Războiul cel Mare: Directorul executiv a hotărât că singura modalitate prin care poate îmbunătăţi acţiunile companiei este să fuzioneze cu cel mai apropiat competitor. E un război atât de amplu şi de îngrozitor, încât întreaga omenire ar putea pieri de pe faţa pământului. Au focoase nucleare. Tu nu ai decât bombiţe sub forma relaţiilor cu reporterii comerciali din mass-media. Armatele se aliniază pe front. Într-o clipă, aerul se va umple de fumul trabucurilor şi de scârţâitul pe hârtie al stilourilor cu rezervor de 600 de dolari. Nu există viitor, trecut, nu există ziua de mâine.

Nu e decât sânge, flegme şi jale.

Sună dramatic? Desigur. Ubicuu? Fără-ndoială. În ziua de azi războiul este inevitabil, la fel ca omleta de 30 de dolari.

Iar tu? Şi tu raportezi unui soi de general. Modul în care acesta funcţionează va determina multe. Iar asta e o problemă dacă tu, la fel ca Tzu, eşti un mototol. Treaba cu generalii e că nu sunt mulţi cei de calitate. Ei vor să mori frumos… cu multă vreme înainte să moară ei. Presiunea ce apasă pe umerii lor e mare. În mare parte din timp, e prea mult. Poţi să îţi încredinţezi viaţa şi viitorul acestor indivizi?

Ia în calcul următoarea afirmaţie, a comandantului actual al Statelor Unite:

Rapoartele potrivit cărora un anumit lucru nu s-a întâmplat sunt interesante pentru mine întrucât, după cum ştim, există fapte cunoscute, există lucruri pe care ştim că le cunoaştem.

Ştim totodată că există necunoscute. Asta înseamnă că ştim că există unele lucruri pe care nu le ştim. Însă există totodată necunoscute de care nu ştim: cele pe care nu ştim că nu le ştim.

Secretarul Apărării *Donald Rumsfeld*

Corect. Ştiţi ceva? Cred că pentru scopurile noastre este cu mult mai bine să presupunem că nu ne vom lăsa în mâinile nimănui, indiferent cât de capabile, ferme şi bine

conectate ar fi ele. Pentru că, cel mai probabil, persoanele respective îşi văd de interesul lor. Dar tu?

Şi tu îţi urmăreşti interesul propriu. Aceasta este o contradicţie simplă, tolerabilă pe timp de pace. Însă atunci când zboară gloanţele şi injuriile, acest amănunt poate fi letal.

Deci voi şi cu mine, prieteni, vom fi propriii generali în lupta pentru bogăţie, sănătate fizică şi mintală, purtând bătăliile noastre, nu ale altcuiva.

Adevărata artă a războiului

Partea I

Antrenează partea întunecată din tine

Generalul este ocrotitorul statului. Dacă el e puternic, statul e în siguranţă. Dacă nu, statul se va prăbuşi.

Sun Tzu

La ce te zgăieşti, Willis?

Gary Coleman

Dincolo de Yin şi Yang: secretul Yin-yang

Soarta este atât yin, cât şi yang. E gheaţă. E foc.

E iarnă şi primăvară, vară şi toamnă, şi din nou iarnă. Lasă-te purtat de val. Mergi împotriva sa. Asta înseamnă victoria.

Sun Tzu

Nu poţi câştiga dacă nu joci.

Aforism din pocher

Războiul este un iad. Războiul este glorie. Trebuie să ai abilitatea de a îndura mici pierderi între victorii majore. Dar îţi place? Nu. îl accepţi ca atare? Doar dacă eşti un ratat.

În luptă, atitudinea este totul. Şi adevăraţii războinici au în comun faptul că ei urăsc să piardă chiar mai mult decât adoră să câştige, înfrângerea îi înnebuneşte. Uneori, ciuda de a se afla în tabăra perdantă îi determină să facă lucruri nebuneşti, desigur. Merită să te gândeşti la asta pentru o clipă, înainte de a merge mai departe.

Nu îmi place să mă iau de Martha Stewart, deoarece cred că ea e, la urma urmei, o fraieră amărâtă care a fost

tratată în mod scandalos prin comparaţie cu marii broscoi cenuşii ale căror fărădelegi le

Martha Stewart, femeie de afaceri americană, gazda unor cunoscute emisiuni TV şi autoare de succes. În 2001 a fost implicată într-un scandal cu privire la acţiunile Imilone. A fost judecată pentru nouă capete de acuzare şi a ispăşit o pedeapsă de cinci luni de închisoare («*red*.).

depăşesc cu mult pe ale ei şi care acum scriu cu toţii cărţi pe undeva, aşteptând o recenzie pozitivă în *Forbes*.

Însă Martha a avut prilejul, încă de la începutul chinurilor sale, de a admite că a cam dat-o în bară, că s-a comportat mai degrabă greşit pentru cineva care este atât un geniu, cât şi un fost broker, asumându-şi pedeapsa călduţă pe care agenţii federali mulţumiţi, împăcaţi şi avizi de publicitate aveau de gând să i-o administreze. Şi atunci, mai tristă, dar mai bogată, a mărşăluit în continuare ca un bun soldat.

În schimb, pentru că nu a suportat să se recunoască învinsă în faţa presei, a Departamentului de Justiţie sau a oricui altcuiva, şi-a provocat multă suferinţă şi, chiar mai rău, a pierdut o grămadă de bani urmărindu-şi visul spre perfecţiune.

În cazul acesta e vorba de prea mult Yang.

Pe de altă parte, îl avem pe Jerry Levin de la Time Warner, poate cel mai mare Tzunist din ultimele decenii. Atât de strategic era acest războinic mititel, încât a planificat fuziunea cu AOL a întregii sale companii la 60% din valoarea sa. Haideţi, le-a spus el nebărbieriţilor specialişti în internet care n-ar fi putut găsi o infrastructură corporatistă nici dacă o căutau cu ambele mâini. Suntem ai voştri. Şi-a asumat poziţia asta. Iar mândrul său imperiu a avut nevoie de ani întregi pentru a repara daunele provocate de inteligenţa şi de prevederea sa, de Yin-ul său pur, neprihănit.

Un Yang nu îşi lasă sabia jos până când moartea nu hotărăşte pe cine să ia.

Dacă eşti Yin, speri ca duşmanul să moară de infarct în timp ce te străpunge.

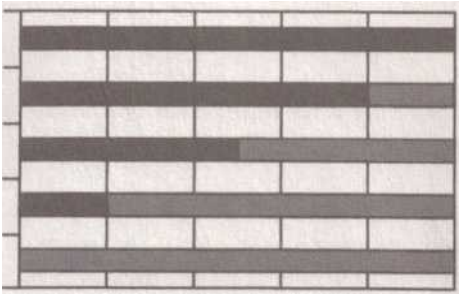
În vreme ce te pregăteşti pentru bătălia eternă care e viaţa de războinic, trebuie să îţi cultivi ambele calităţi, nu consecutiv, ci la unison. Trebuie să le cauţi pe amândouă în tine însuţi şi să le fuzionezi în atitudinea de războinic care va include atât putere, cât şi flexibilitate, agresivitate şi strategie, furie şi abilitatea de a înghiţi acea furie pentru a ajunge la un compromis care te va ajuta să lupţi data viitoare. Prea mult Yang te prosteşte. Prea mult Yin te transformă într-un bleg.

Ai nevoie de o combinaţie a ambelor principii. Ai nevoie de Yin-yang.

Yin-yang este punctul în care voinţa iraţională de putere fuzionează indirect cu dorinţa de a fi chibzuit. Acest amestec se manifestă

Amestecul Yin/Yang

Paul Wolfowitz Martha Stewart Warren Buffet Jerry Levin Estonia



Yang Yin în nenumărate moduri şi constituie factorul determinant al succesului în război.

Prea mult Yang îţi aduce un război în Irak. Îţi intră o idee în cap şi nimeni nu ţi-o mai poate scoate. E un fenomen care li se întâmplă mereu directorilor executivi. Poate că lucrezi pentru unul dintre ei. Dacă aşa e, înseamnă că ştii la ce mă refer. E vorba de genul de indivizi care au spus că maşina nu va înlocui niciodată un cal, că liniile de telegraf nu sunt decât o tehnologie trecătoare, că e o idee bună să construieşti o centrală atomică pe cea mai întinsă falie geologică din Statele Unite sau la est de Long Island, unde îţi ia două ore să ajungi undeva de unde poţi cumpăra o plăcintă cu afine în

weekend – un aspect care ar putea cântări asupra planurilor de evacuare? Nici vorbă. Prea mult Yang.

Următorii din clasament sunt directorii executivi care au puţin cam prea mult testosteron pentru binele lor. Poţi fi unul dintre ei. Asta înseamnă că vei câştiga o vreme, după care vei pierde continuând să joci jocul care te-a adus până acolo.

La celălalt capăt al cântarului, imediat după Time Warner, se află Estonia, care a fost ocupată de fiecare armată de invadatori, de la inventarea berii şi până în prezent.

Iar în mijloc e Warren Buffett, amestecul perfect de Yin şi Yang, apoteoza Yin-yang.

Yin-yang înseamnă să nu spui niciodată „da" eşecului. Dar să nu fii niciodată prea mândru pentru a asculta de raţiune.

Yin-yang înseamnă că în faţa „da"-ului nu există „nu". În faţa lui „nu", nu există „da". Nu există decât obiectivul pentru care lupţi. Însă dacă apare „poate"… înseamnă să nu fii prea rigid pentru a asculta.

Yin-yang înseamnă putere. Yin-yang înseamnă bani. Yin-yang înseamnă mai mult decât putere şi bani. Înseamnă Victorie. Sentimentul Victoriei curgând prin tine şi izvorând din tine, ciufulindu-ţi părul, în caz că ai păr, iar dacă nu ai, ciufulindu-ţi amintirea părului de odinioară.

Însă Yin-yang înseamnă totodată să aştepţi răbdător până ce Victoria îţi va ieşi în cale.

Înseamnă Unitate, Siguranţă, Caracter Insuportabil. Aceasta este atitudinea ta de războinic. Dincolo de Yin. Dincolo de Yang. Astea erau pe vremuri.

A sosit vremea pentru Yin-yang.

Hai şi tu.

Merită să moară cineva pentru tine? (Bănuiesc că nu)

Generalul e demn de încredere, curajos, ferm şi înţelept. Sun Tzu

Inteligenţa Militară este o contradicţie în termeni. Groucho Marx

În cadrul companiei Enron exista o interesantă

ierarhie de grup, după cum rezultă acum din ordinea în care diferiţii indivizi bine îmbrăcaţi sunt supuşi unor investigaţii, condamnaţi şi acoperiţi cu ruşine şi regrete (când sunt prinşi), trimişi la închisoare, unde li se vor alătura foştilor prieteni şi asociaţi. Fiecare dintre ei se prăbuşeşte, căzând primul pe grenada care ar fi trebuit să îl elimine pe marele incompetent care se aflase la conducere.

Ken Lay" se zice că ar fi fost un idiot care nu ştia ce se întâmplă, un naiv entuziast care s-a jucat cu propriul său portofoliu în vreme ce Roma promitea un profit fabulos în schimbul investiţiei.

Da, poate fi „adevărat" că el nu a „ştiut" ce „se petrecea" zi de zi cu „practicile contabile" ale companiei sale. Şi da, era un mincinos şi un pungaş, genul de persoană care te face uneori să te întrebi dacă

Ken Lay (1942 – 2006) – om de afaceri american, cunoscut mai ales pentru rolul pe care l-a jucat în scandalul de corupţie care a dus la prăbuşirea corporaţiei Enron în *red*.).

există într-adevăr o mână nevăzută care ne îndrumă şi ne modelează universul şi, în caz că ea există, la ce s-o fi gândind.

Însă ca general, Ken Lay era tot ceea ce şi-ar fi dorit Sun Tzu. Uitaţi-vă la cât de mulţi erau gata să moară pentru el! Şi nici măcar nu îl simpatizează atât de mult!

Care sunt calităţile unui lider care îi va face pe oameni să îşi dorească să moară în locul Lui sau al Ei?

E o întrebare importantă, pentru că dacă doreşti să ai succes în acest război, trebuie să îţi faci o listă cu cei care te pot sprijini. La început, vei fi singur. Sarcina ta în primele etape este să îţi dai seama cum poţi atrage alte persoane care sunt dornice să se sacrifice, astfel încât tu să nu fii nevoit să o faci.

Înainte de asta, bănuiesc că făceai parte din armata altcuiva. Toate bune şi frumoase. Cineva trebuie să îţi plătească prânzul. Însă din acest moment, totul s-a schimbat.

De acum înainte, prietene, nu mai eşti în armata nimănui. Tu EŞTI armata ta. Deci nu vei muri pentru altcineva, indiferent cât de importantă sau de seducătoare ar putea fi acea persoană. Nu-i aşa că ai răsuflat uşurat?

Sun Tzu spune:

Tao este ceea ce îi determină pe oameni să aibă acelaşi scop ca şi superiorul lor. Astfel, ei pot muri alături de el, pot să trăiască împreună cu el şi fără să-l dezamăgească.

Acelaşi scop ca şi superiorul lor. Cum să nu…

Hm. Haideţi să ne gândim la asta un minut.

Pe vremea când eram tânăr, am lucrat pentru o companie foarte bună, bine condusă de oameni de treabă, care ştiau ce fac. Exista foarte multă afecţiune şi făceam mulţi bani pentru toată lumea. Am fi trecut prin foc pentru Harold, conducătorul consiliului de administraţie, şi pentru Carl, preşedintele companiei. După care ei au vândut filiala noastră şi tot acel calvar al trecerii prin foc s-a produs cu adevărat. Managerii de top s-au descurcat bine, pentru că aveau un singur obiectiv – să iasă din afacere cu o căruţă de bani. Managerii de mijloc s-au descurcat mult mai prost, pentru că obiectivul lor era diferit. Scopul lor era să moară apărând trenul directorilor executivi care o ştergeau din oraş.

Recunoaştem cu toţii acest tip de poveşti şi suntem aproape intoxicaţi cu ele. Cu toate acestea, ne aliniem cu toţii zilnic, gata să ne dăm viaţa pentru conducătorii noştri. De ce? De ce, când ştim foarte bine că, la final, sunt şanse să se termine totul cu lacrimi – pentru noi, nu pentru ei.

Din teamă? Posibil. Dar nu e de ajuns. Din lăcomie? Da. Dar nu e nevoie să-ţi dai viaţa pentru asta. Puţini sunt dispuşi să moară din lăcomie. Ce mai rămâne?

Dragostea, desigur.

Cum îi faci pe oameni să te iubească Partea I: iubindu-te pe tine însuţi

În luptă, nu contează neapărat mărimea câinelui – ci spiritul de luptă al câinelui.

Dwight D. Eisenhower

Acest lucru poate suna nebunesc, însă gândeşte-te o clipă: înainte de a-i putea inspira pe alţii să moară pentru tine, trebuie să fii tu însuţi dispus să mori pentru tine. Pentru *ideea* ta mai înaltă despre tine însuţi. Când Marc Antoniu s-a îndrăgostit lulea de Cleopatra, ştia că puterea Romei se va prăbuşi odată cu el. Nu i-a păsat. Ştia că bărbatul numit Marc Antoniu nu se mai putea întoarce pur şi simplu să defileze în jurul Forumului în veşminte de gală. Avea alte lucruri de făcut. Astfel încât a murit pentru sine, pentru ideea sa de sine.

Mai recent, Howard Dean, fostul guvernator al minusculului stat Vermont, a captivat imaginaţia naţională oferind o alternativă la aceeaşi politică veche şi răsuflată care i-a adormit pe americanii tineri şi pe mulţi dintre cei bătrâni în ultimele decenii. A văzut în el însuşi un om al adevărului şi, mai important, al pasiunii. Ideea lui Howard Dean despre Howard Dean a fost că Howard Dean era un bărbat care a introdus pasiunea în politică.

Aşa încât atunci când a pierdut voturile din Iowa în mod surprinzător, el a dorit să le arate simpatizanţilor săi că nu şi-a pierdut şi pasiunea. Acceptând înfrângerea şi declarându-şi intenţia de a continua campania, el a susţinut ceea ce a devenit acum cunoscut ca fiind discursul „I Have A Scream” („Vreau să strig”), o expresie atât de comică

Joc de cuvinte şi parafrazare a celebrului discurs „I have a dream” al lui Martin Luther King Jr. (*n. red.*).

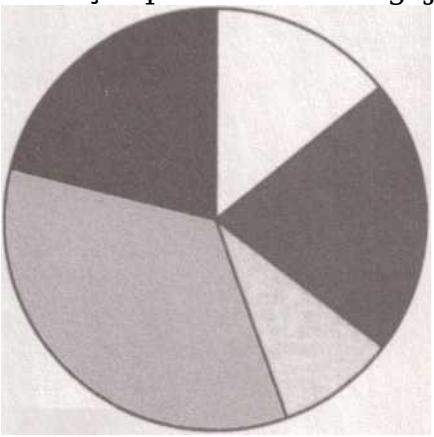
şi de deplasată, încât l-a scos din cursa electorală. Nimeni nu vrea să vadă un posibil viitor conducător urlând ca un copoi. Însă prin faptul că şi-a ucis propria candidatură, Dean a rămas fidel bărbatului care a avut viziunea de a deveni în primul rând un luptător. A murit pentru el însuşi. Şi, în ciuda acelui strigăt, a coborât de pe podium beneficiind de respectul şi afecţiunea multora dintre cei care apreciază politica ca pe ceva adevărat şi important, şi nu ca pe ceva ipocrit, cleios şi respingător.

Eşti dispus să mori pentru tine? Dacă vrei s-o faci, trebuie să fii în măsură să faci primul pas către obţinerea

acestei abilităţi. Trebuie să fii dornic să trăieşti pentru tine însuţi.

Acesta e un angajament mai mare decât pare, însă el se găseşte în inima tuturor celor care inspiră genul de devotament pe care îl aştepţi de la ceilalţi. Şi e greu. Majoritatea oamenilor vor să trăiască pentru alţii măcar puţin. Nu poţi să faci acest lucru dacă vrei să fii un adevărat afacerist războinic.

Trăieşte pentru tine: angajamente-cheie



Să mânând bine

Să bei băuturi de calitate

Să fii furios tot timpul

D Să fii obsedat ca lucrurile să fie făcute după voia ta B Să te foloseşti de alte persoane ca de nişte instrumente

Atunci când poţi ajunge la un nivel nebun al respectului de sine, neţinând cont de nimic altceva şi faci acest lucru fără să te trezeşti în miez de noapte în sudoarea rece a remuşcărilor, vei fi gata să ceri o dragoste sinucigaşă din partea altora din mediul de afaceri.

Te afli deja acolo? Bine.

Cum îi faci pe oameni să te iubească Partea a II-a: Bună, mamă, bună, tată

Laudă-i şi trage-i de urechi pe alţii în proporţii egale.

Orice lucru care nu e construit pe echilibru se va prăbuşi în cele din urmă.

Sun Tzu

Nu mă suni niciodată. Nu-mi scrii niciodată.

Mama ta

Te-ai gândit vreodată la multitudinea de feluri în care un şef seamănă cu o copie deformată, pipernicită şi schimbată a unei figuri autoritare – părintele? Hai să numărăm aceste moduri:

Asigurarea pâinii prin intermediul salariilor şi al îmbunătăţirilor aduse stilului de viaţă;

Solicitarea muncii de orice fel pentru un motiv întemeiat, de multe ori atunci când ai prefera să faci altceva;

Aşteptarea unor sentimente de dragoste sau, în cazul unora, un curent alternativ de dragoste şi ură;

Tendinţa de a fi uneori atent, iar alteori distras;

Nu greşeşte niciodată, chiar şi atunci când se înşală în mod evident;

Este capabil să te facă să te simţi vinovat atunci când nu ai greşit cu nimic;

Insistă în urmărirea obiectivelor care sunt în cel mai bun caz neclare şi în cel mai rău inexplicabile;

Lent la mânie, iartă repede…

Stai puţin. Ăsta e Dumnezeu. N-am ajuns încă atât de departe. Cu excepţia companiei Wal-Mart, unde Dumnezeu, luând chipul lui Sam Walton, poate fi mort, însă continuă să îşi exercite influenţa la fel ca înainte. Sau în Coreea de Nord, unde Dumnezeu are un păr cu adevărat nostim.

Sun Tzu s-a gândit că o abordare raţională, strategică a managementului oamenilor funcţionează cel mai bine. Poate că o fi avut dreptate într-un colţ îndepărtat al lumii, unde vreme de cincizeci de ani din secolul XX oamenii au purtat pijamale identice. Însă aici, în partea vestică a Pangeei, ordinea şi raţiunea cedează locul iubirii şi urii, pasiunii şi lăcomiei, ambiţiei, manipulării, vinei, ruşinii şi momentelor ocazionale de bucurie. Pe scurt, e vorba de familie.

Psihiatrii vorbesc despre *transfer*. E procesul prin care emoţiile şi dorinţele asociate iniţial cu o persoană,

cum ar fi tatăl sau mama, un frate sau o soră, sunt inconştient îndreptate către un alt om, de obicei o anumită persoană cu autoritate.

Gândeşte-te la ce simţi faţă de oamenii cu care lucrezi. îi iubeşti? îi urăşti? îi dispreţuieşti? Vrei să obţii ceva de la ei? O iei razna atunci când ei te laudă pentru orice nimic? Ţi se întunecă faţa atunci când ei nu te salută în lift? Eşti gelos pe tipul din capătul culoarului care a obţinut o nouă plăcuţă cu numele gravat pentru biroul său?

Îţi transferi cele mai profunde emoţii personale în munca ta. Iar acest lucru nu e doar natural, ci şi inevitabil.

Acum determină-i pe oameni să o facă pentru tine, parcurgând imediat următorii paşi:

1. Fii amabil atunci când poţi.

2. Fii furios atunci când poţi. Oamenii se aşteaptă la mustrări din partea părinţilor.

3. Solicită un volum mare de muncă. Oamenii se aşteaptă ca părinţii lor să le dea mult de lucru.

4. Laudă-i cu măsură, astfel încât laudele tale să însemne ceva. Dacă îi lauzi pe oameni prea mult, ei cred că încerci să le intri în graţii, şi doar părinţii parşivi fac asta faţă de copiii lor.

5. Aplică-le oamenilor pedepse parentale, nu de afaceri, cum ar fi să ţipi la ei şi să îi alungi din birou atunci când nu îţi fac pe plac, rămânând apoi tăcut şi ofensat timp de vreo două zile. La sfârşit, ei te vor implora să îi laşi să moară pentru tine.

Şi, ca toate figurile respectabile ale autorităţii cărora te supui şi pentru care ţi-ai da viaţa, ascultă-i pe oameni din când în când, însă nu prea mult. Care părinţi îşi ascultă cu adevărat copiii?

Dacă urmezi aceste sfaturi, chiar şi cei cărora nu li se cere să te respecte şi să ţi se supună vor începe să simtă această necesitate. După cum ţi-a spus mama întotdeauna: „Cine nu cere nu primeşte”. Astfel încât cere toate lucrurile pe care le solicită un părinte iraţional şi, în mod destul de inexplicabil, vei începe să dezvolţi un cadru de

persoane dependente de tine, care te vor căuta pentru a le oferi îndrumare, aprobare şi, cel mai important, ordine.

Ne aflăm la numai un pas de obiectivul tău principal: crearea unei armate.

Rămâi ferm pe poziţii

Du-te dram idiotule! Arnold Schwarzenegger

Arnold Schwarzenegger este guvernatorul Californiei. Chiar dacă trăieşti în California şi ai votat pentru Arnold, chestia asta nu te nedumereşte întrucâtva?

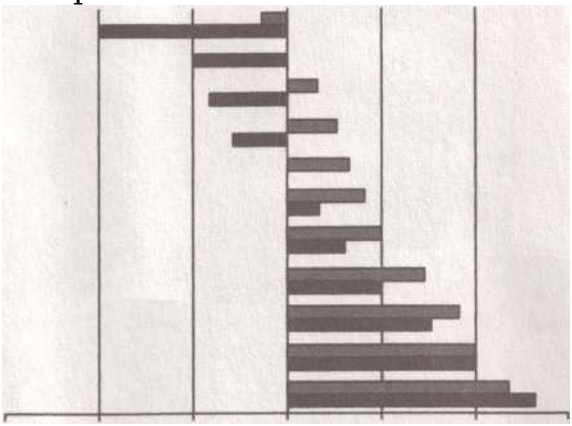
Arnold Schwarzenegger este guvernatorul Californiei. Într-un fel, acesta este un salt cosmic mai mare decât votarea lui Jesse Ventura ca guvernator de Minnesota, deşi bănuiesc că acel eveniment a nedumerit la fel de mult lumea la vremea respectivă. Jesse a apărut în multe filme cu Arnold şi a murit într-o manieră destul de înduioşătoare în *Predator*, unde a încasat o rachetă extraterestră în partea de mijloc a trupului. La scurtă vreme după asta, a candidat pentru postul de guvernator. Credeţi că asta l-a pus pe Arnold pe gânduri?

Acum, nu-mi spuneţi că Arnold a fost ales pentru că are o viziune a drumului pe care trebuie să meargă California, însă nu acesta e motivul pentru care ocupă postul respectiv.

Nu, Arnold Schwarzenegger este guvernator de California pentru că a convins nişte cetăţeni ai Californiei că e destul de agresiv pentru a face tot ceea ce doreşte. Nu vorbim de hedonistul austriac arătos, surprinzător de inteligent şi spiritual, care spune lucruri de genul: „Cred că mariajul homosexual ar trebui să aibă loc între un bărbat şi o femeie”, şi „Banii nu cumpără fericirea. Acum, că am cincizeci de milioane, nu sunt mai fericit decât atunci când aveam patruzeci şi opt de milioane”.

Nu, acum vorbim de celălalt Arnold. Cel care şi-a cules propriul ochi, l-a spălat şi l-a pus la loc în primul *Terminator*. Cel care a lichidat vreo 10.000 de tipi în *Commando* pentru că îi răpiseră fiica… care, în *Terminator* 2, şi-a ridicat degetul mare şi musculos către cer într-un gest suprem de sfidare şi speranţă în timp ce era topit

de viu în metal incandescent. Acel Arnold. Cel care a promis: „Mă voi întoarce”. Şi ştii că se va întoarce pentru că e prea puternic să nu o facă.



— 150 – 100 – 50 O 50 100 150

Dorinţa de a muri (pentru conducător) Fermitatea conducătorului

Graficul de mai sus elucidează relaţia dintre *Dorinţa* oamenilor de a merge pe câmpul de luptă pentru ofiţerii lor superiori şi *Fermitatea* acelor comandanţi politici, militari şi de afaceri.

Observaţi relaţia directă dintre agresivitatea şi nervozitatea liderului şi capacitatea sa de a inspira respectul şi teama care le induc subordonaţilor dorinţa de a se sacrifica.

Steaua destinului pentru oameni: tu!

Generalul este steaua destinului pentru oameni, stăpânul siguranţei şi sorţii lor.

Sun Tzu

Cea mai importantă calitate pe care o poate avea un soldat este încrederea în sine, fermă, totală, îngâmfată.

George S. Patton

Despre tine e vorba.

Sun Tzu vorbeşte despre steaua destinului omenesc, făcând tot ceea ce poate, ca întotdeauna, pentru a te determina să te scarpini în cap şi să te întrebi ce vrea să spună.

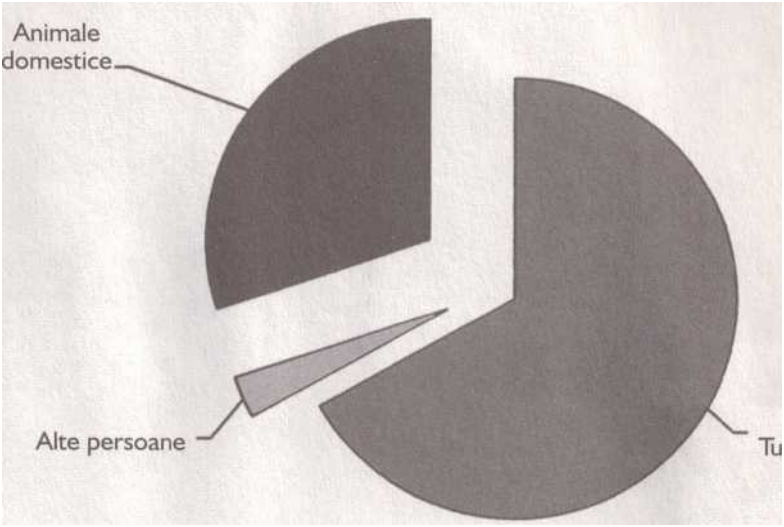
Totuşi, mesajul pe care vrea să îl transmită este unul

destul de simplu: războiul este câştigat sau pierdut în funcţie de calitatea conducerii. Iar asta înseamnă că de tine e vorba, nu-i aşa? Tu, prietene. Tu eşti Steaua destinului oamenilor.

Indiferent ce spun alţii, Tu, Steaua destinului oamenilor, decizi când vei declanşa lupta. Indiferent de zgomotul de deasupra ta, Tu, Steaua destinului oamenilor, vei fi cel care decide când chemi oamenii la cină. Poţi lua cu tine câţiva asociaţi. Tu, Steaua destinului oamenilor, vei fi cel care decide cine trăieşte şi cine moare, precum şi ora vieţii şi morţii lor, în special în momentul restructurărilor de buget.

Tu eşti generalul. Tu eşti armata. Tu eşti planificatorul, luptătorul, liderul, legiuitorul, rotiţele şi lipiciul care fac ca lucrurile să meargă. Cine e buricul Universului?

Mintea războinicului



Aşa e – tu. Steaua destinului oamenilor.

Dacă eşti cu adevărat conştient de acest lucru magnific, oamenii te vor urma până la capătul pământului, până la moarte şi dincolo de ea.

Şi ar face bine să te urmeze. Pentru că într-acolo te îndrepţi, prietene.

Partea a II-a

Construirea armatei

În război, acolo unde există pe teren o mie de care de luptă rapide şi o sută de care de luptă grele, o mie de soldaţi în armură, cu provizii suficiente pentru o distanţă de o mie de li”, cheltuielile de acasă şi de pe front, inclusiv găzduirea oaspeţilor şi alte nimicuri precum lipiciul şi vopseaua şi sumele cheltuite pe care de luptă şi armuri vor atinge un total de o mie de uncii de argint pe zi. Acesta este preţul adunării unei armate de 100.000 de oameni.

Sun Tzu

Războiul nuclear ar împiedica dezvoltarea televiziunii prin cablu.

Ted Turner

Unitate de măsură chineză tradiţională pentru distanţă, standardizată în prezent la 500 de metri (*n.tr.*).

Tu şi a cui armată?

Priveşte-ţi soldaţii ca pe copiii tăi iubiţi şi ei te vor urma prin cele mai adânci văgăune.

Priveşte-i ca pe fiii tăi şi ei vor muri alături de tine.

Sun Tzu

Războaiele nu au rănit niciodată pe nimeni, cu excepţia celor care mor.

Salvador Dalí

Pentru scopul acestei discuţii, vom presupune că, deşi eşti inteligent, temerar şi arătos, nu ai încă o armată funcţională. Acest lucru îţi limitează capacitatea de a duce un război în toată regula. Şi, dacă e ceva sigur în privinţa acestui subiect, un război purtat pe brânci este aproape cu siguranţă pierdut.

Poţi să organizezi atacuri rapide. Poţi să subminezi. Poţi fi un ghimpe în coasta duşmanului. Poţi să lupţi curajos până la moartea ta eroică, singuratică. Însă nu poţi purta un război victorios fără un anumit număr de trupe. Există, desigur, tot felul de armate, fiecare dintre ele asigurând anumite funcţii bazate pe capacităţile lor.

Tip de armată	Capacităţi
O mână de	Spionaj, mici

prieteni pestriţi şi inconstanţi	asasinate
Prieteni, asociaţi, unii manageri importanţi	Război de gherilă, lupte încordate în interior, acţiunile ariergărzii
Personal loial, devotat, prieteni apropiaţi, asociaţi de temut	Încăierări moderate, asedii, bătălii scurte şi sălbatice
O forţă modestă de soldaţi devotaţi şi pregătiţi, membrii superiori ai personalului care sunt loiali intereselor tale, spioni mârşavi din tabăra adversă care cred că vei câştiga şi vor să îşi asigure supravieţuirea	Război de calitate, zdravăn, desfăşurat într-un interval mare de timp
Batalion mare şi violent de războinici care îţi înţeleg scopurile şi văd că au aceleaşi interese ca şi tine	Cucerirea competitorilor, distrugerea tuturor celor care îndrăznesc să ţi se împotrivească
Un ofiţer superior foarte bătrân şi agresiv care te-a luat sub aripa sa protectoare	Distrugerea tuturor duşmanilor tăi, posibil chiar distrugerea ta pe parcursul desfăşurării ostilităţilor

După cum vezi, fiecare tip de forţă militară e caracterizat de lucruri pe care le poate face şi lucruri pe care nu le poate face. Cineva, de pildă, nu s-ar aventura pe teren deschis împotriva Armatei Britanice aducând cu sine doar o mână de indivizi dotaţi cu muschete ruginite. Pune totuşi ţintaşii de elită în spatele unor tufe, şi aceşti indivizi răsfiraţi pot să mişte un imperiu.

Opreşte-te o clipă şi gândeşte-te la ce deţii în acest

moment. După care fă opusul a ceea ce pacifiştii de pretutindeni fac întreaga viaţă: Vizualizează Războiul.

La ce gen de forţă aspiri? Cât de departe te afli de acel obiectiv? Ce ar trebui să faci pentru început?

Transformă-te într-un general

Antrenează oamenii. Fă-i să te asculte. Se vor supune. *Sun Tzu*

Vrei loialitate? Ia-ţi un câine.

Şeful meu

Am peste o sută de subordonaţi. Uneori ei sunt o armată. Alteori, nu. Depinde de sarcină. Concluzia, bănuiesc, e că atunci când am nevoie ca ei să fie o armată, asta se va şi întâmpla. Dacă nu le cer asta, ei nu sunt decât un departament bun. Asta înseamnă mult pe timp de pace.

Solicitările de război sunt destul de diferite pentru conducător şi oamenii lui. Pentru a se angaja într-un conflict militar real în numele tău, un grup de oameni trebuie să fie uniţi într-o armată pe baza a trei criterii-cheie:

1. Conştientizarea faptului că ei sunt, de fapt, o armată şi că tu eşti, cel puţin pentru o bucată de vreme şi pentru un scop anume, liderul lor;

2. Existenţa unui duşman care reprezintă un pericol pentru întregul ecosistem;

3. Faptul că ar putea fi necesar ca ei să moară pentru o cauză, chiar şi dacă acea cauză eşti tu însuţi.

Dacă ar fi să vină războiul, am îndoieli în privinţa faptului că departamentul meu este, de fapt, o armată în adevăratul sens al cuvântului. Îmi pot imagina că unii şi-ar asuma riscul unei mici răni pentru mine. Poate o tăietură de lamă de ras, dacă e vorba de o zi proastă, iar eu le-am promis în schimb un weekend prelungit. Dar să moară? Nu. Nu mă aştept să facă asta, în acest moment. Iar dacă armata ta nu va muri pentru tine, atunci indivizii care o compun nu sunt cu adevărat o armată, nu-i aşa? Ci doar musafiri la o posibilă petrecere de Crăciun.

La urma urmei, de ce ar muri cineva pentru tine? Tu ai muri pentru ei? Sau ai sta, întocmai majorităţii

generalilor, pe vârful unui deal în vreme ce ei sunt măcelăriţi unul câte unul luptând pentru interesele tale personale? Normal că ai face-o. Acesta e motivul pentru care eşti un potenţial general. Însă în adevărata artă a războiului acest lucru nu e suficient, doamnelor şi domnilor. Pentru a ţine în frâu chiar şi cea mai proastă armată, alcătuită din beţivi şi nenorociţi, trebuie să fii în măsură să faci două lucruri:

1. Să duci un război fără o armată şi să le dovedeşti altora că o poţi face;

2. Pe parcursul desfăşurării ostilităţilor, să îi atragi pe alţii sub steagul tău pentru că majoritatea oamenilor nu au idee ce naiba se întâmplă şi caută orice fel de îndrumare, inclusiv de la tine.

Ne aflăm acum faţă în faţă cu problema centrală a adevăratei arte a războiului aşa cum e el purtat pe câmpul de luptă al afacerilor din prezent: Războiul fără armată. Pentru că nu eşti Bill Gates, nu ai la îndemână o falangă de avocaţi bine plătiţi, care dau tot ce pot şi îţi urmează ordinele indiferent cât de mult ar ocoli acţiunile lor legile din domeniul competitivităţii. Nu eşti niciun bătăuş rău şi dur, cu resurse nelimitate, precum Bill O'Reilly, cu destulă forţă publicitară pentru a obliga avocaţii de la Newslorp să se opună chiar Primului Amendament la Constituţia pe care au jurat zilnic pentru a apăra restul clienţilor lor interni. Nu eşti Dennis Kozlowski, care are puterea de a comanda un model în mărime naturală al lui *David* de Michelangelo, din care curge vodcă.

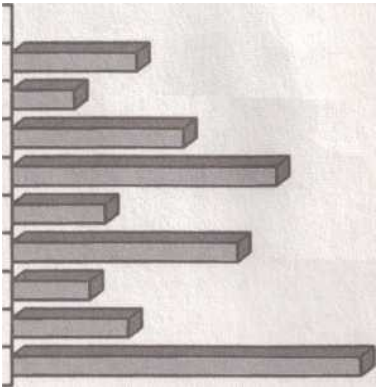
Poate că ultimul exemplu depăşeşte obiectivul demonstraţiei noastre. Există unele lucruri pe care nu merită să le faci, chiar dacă poţi.

Înainte de a-ţi asuma responsabilitatea de comandant, războinicule occidental, trebuie să practici Arta războiului fără armele pe care căpeteniile chineze le aveau. Fără trupe. Fără puterea de viaţă şi de moarte asupra soldaţilor. Fără cuţite, puşti, tunuri, catapulte, bombe, avioane şi fără prea mulţi mercenari.

Trebuie să duci războiul pe cont propriu, neavând la

dispoziţie nimic altceva decât instrumentele pe care le are la îndemână un om obişnuit, fără calităţi ieşite din comun.

Războiul fără Armată



Cunoaşterea de sine sprijinul ofiţerilor superiori Cunoaşterea duşmanului Dorinţa de a-i folosi pe alţii Hotărârea de a câştiga Ticăloşia Videnie Spionaj

Carte de credit American Express Platinum

I-1 Calităţi personale

Utilizarea acestor însuşiri în scopul obţinerii unor beneficii personale şi pentru distrugerea altora este ceea ce transformă un individ normal într-un războinic. Abilitatea de a-i determina pe alţii să facă acelaşi lucru în numele tău transformă un războinic într-un general.

Care îţi sunt avantajele?

Dacă victoria întârzie prea mult, tăişul armelor se toceşte. Un război prelungit stoarce statul de resurse.

Sun Tzu

Căsătoria este singurul război în care dormi în pat cu duşmanul. *Gary Busey*

Acesta este unul dintre rarele cazuri când e posibil ca Sun Tzu să fi avut dreptate, iar Gary Busey să se fi înşelat. Sau poate că niciunul dintre ei nu a avut dreptate. Să ne gândim mai întâi la cele spuse de Gary Busey.

Afacerile sunt un război în care dormi zilnic în pat cu duşmanul. Cei de la departamentul de Relaţii Publice trebuie să vorbească cu jurnalişti parşivi care spun că urmăresc un lucru, când ei de fapt au în vedere ceva cu totul diferit, trebuie să le fie prieteni, să îi invite la masă,

participând alături de cei mai corupţi dintre ei la chefuri care ţin cât e ziulica de lungă, bând cot la cot cu aceeaşi oameni care în ziua următoare îi vor înţepa cu un „Te-am prins” tăios, cu aceeaşi veselie cu care au dat pe gât paharele gratuite de Chardonnay cu o seară înainte.

Jurnaliştii trebuie să menţină legătura cu indivizi soioşi şi manipulatori de la Relaţii Publice care vor face tot posibilul pentru a se strecura în creierele lor şi a le îndruma mâinile, aşa-zişi prieteni care le spun că ceva anume nu se întâmplă când mai târziu se dovedeşte că se petrecuse, şi invers.

Politicienii trebuie să îşi vorbească unul altuia, ştiind că în pieptul fiecăruia dintre ei bate doar o singură inimă, care tânjeşte după un singur lucru: Victoria Personală.

Doctorii trebuie să vorbească cu administratorii, profesorii de facultate cu decanii, starurile rock cu reţelele de mass-media care le difuzează cântecele, cu excepţia momentelor de după Super Bowl.

Mulţi soţi dorm împreună cu soţiile lor mai puţin decât timpul pe care un războinic afacerist îl petrece cu cineva pe care nu-l agreează.

În această permanentă stare de război tu ai într-adevăr nişte avantaje. Printre acestea se numără:

1. Tu: tu îţi eşti cel mai mare avantaj.

2. Prietenii de afaceri, cei cu care vorbeşti şi altceva decât afaceri în momente care nu sunt de regulă dedicate afacerilor. Oameni cu care bei un pahar sau guşti o cafea, în caz că nu consumi alcool.

3. Prietenii din lumea reală, în afară de cazul în care eşti Martha Stewart, care îi spune prietenei ei ceva prostesc şi plin de lăcomie doar pentru a-şi găsi spusele reproduse într-o viitoare mărturie.

4. Oameni al căror interes coincide cu al tău.

Ca avantaje, aliaţii tăi permanenţi şi temporari, prietenii şi duşmanii prietenoşi trebuie să fie incluşi într-un plan, modelaţi, formaţi şi trimişi în luptă fără ca deznodământul să poată fi întrevăzut. Afacerile nu sunt la fel ca războiul dintr-un anumit punct de vedere foarte

important, în afară de cazul în care vorbim de Războiul de o Sută de Ani dintre Germania şi alţii, între 1300 şi 1400. Nu există sfârşit. Oamenii mor doar pentru a apărea, sâcâitor, în altă parte, învingi vineri, iar apoi îţi este tăbăcit fundul luni. Aşa încât multe dintre avantajele tale sunt bune doar o bucată de vreme.

Ei, la fel ca tine, trebuie să câştige aproape de fiecare dată sau îşi pierd motivaţia şi vor fi nevoiţi să obţină avantaje noi.

Cum îi motivezi pe oameni să lupte: curs rapid

Atunci când trupele tale stau cu spatele la zid vor lupta ca şi cum vieţile lor depind de asta. Succesul este preferabil morţii, atunci când nu există alternativă.

Sun Tzu în luptă, tot ceea ce îţi trebuie e puţin sânge fierbinte şi să fii conştient de faptul că e mai periculos să pierzi decât să câştigi.

George Bernard Shaw în firea omului să evite propria durere şi să nu provoace durere altora, cu excepţia sadicilor. Doar în afaceri, politică şi armată, fiecare dintre acestea urmărind conflictul, avantajul şi câştigul, acea esenţială natură umană pacifistă este violată zilnic.

Cum îi poţi determina pe oameni să o facă? Nu, disperarea nu prea funcţionează, în afară, poate, de acele încleştări scurte, sângeroase, în stil Sun Tzu, care încep şi se încheie în aceeaşi zi pentru că lumea nu dispune de mai multe care de război.

Trebuie să creezi dorinţa de a lupta în acelaşi mod în care ai acţionat pentru a crea dragoste şi loialitate în cei care nu au motive să simtă niciunul dintre aceste sentimente. Poţi face acest lucru destul de uşor – după cum o atestă numărul de lupte prosteşti din această lume –, răspunzând pentru fiecare potenţial soldat (inclusiv ţie însuţi) la Cinci întrebări Fundamentale:

1. De ce facem asta? Trebuie să existe un motiv, chiar dacă acel motiv e „Pentru că sunt nebun!”. De la sublim la ridicol: unul dintre lucrurile deosebite cu privire la calamitatea AOL-Time Warner e că nimeni din tabăra Time Warner, ca să nu mai vorbim de lumea din afara companiei,

nu a putut înţelege de ce un tip deştept precum Jerry Levin ar vinde una dintre marile companii ale lumii unui mic grup de indivizi lipsiţi de experienţă. Acum misterul s-a lămurit: nu a existat niciun motiv, nimic în afară de imaginile noi şi vaporoase din media ale unui director executiv mult prea vizionar.

2. Mie ce-mi iese? Trebuie să existe o miză pentru toată lumea care luptă – supravieţuirea este suficientă uneori, însă banii, puterea reprezintă motive chiar mai bune, iar cel mai bun şi mai puţin costisitor motiv dintre toate este înalta apreciere a celor care îi conduc soldatului viaţa. „Noi, cei care urmează să murim, te salutăm!”, spuneau gladiatorii care luptau pentru Cezar în timp ce acesta şedea liniştit şi mânca smochine. De ce mureau? De ce salutau? Ia ghici!

3. Voi fi rănit? Normal, toată lumea vrea să ştie asta. Eu vreau să ştiu în fiecare dimineaţă când mă scol şi încep să mă rad. Ce îmi rezervă acea zi? Lupta va fi pierdută sau câştigată? Mă voi alege cu o durere de stomac? Nu poţi oferi un răspuns la această întrebare, aşa că puţină minciună strategică este adesea necesară. Pe durata fiecărei fuziuni prin care am trecut, angajaţilor li s-a spus că aceasta va fi un lucru bun pentru ei. Nu a fost aproape niciodată ceva bun pentru ei. Acest lucru nu a împiedicat pe nimeni să lucreze zi şi noapte pentru a face posibilă fuziunea, lăudându-se unul pe altul cu cinci minute înainte să li se arate uşa. În război, minciuna cu care se simte toată lumea bine e una reuşită. Nu ai nevoie ca oamenii să se plângă de cruzimea sorţii decât după ce au murit, sau cel puţin după ce au ieşit din clădire.

4. Cât va dura? în acest caz, merită să spui adevărul. Nu ştii. S-ar putea termina înainte de ora ceaiului, aşa cum le-ar fi plăcut lui Sun Tzu şi celorlalţi mototoli ca el. Cu toate acestea, sunt şanse ca luptele grele în care eşti implicat să dureze zile, luni, ani sau cariere întregi. Ştiu indivizi care au lucrat pentru Pepsi acum douăzeci de ani şi care încă nu îşi îngăduie să bea o gură de Coca-Cola.

5. Mă pot bucura după de o vacanţă după aceea? Nu.

După război vine ceva chiar mai bun, prieteni – Prada!

Vom intra mai târziu în detalii despre pradă. Acum e vremea să vorbim despre cum îţi vei folosi noile şi minunatele tale arme şi instrumente. Ai de parcurs un drum lung până când vei scoate dopul sticlei de Veuve Clicquot.

Păstrează-ţi ostaşii graşi şi fericiţi

Hrana, armele şi banii – toate sunt la fel de importante.

Pe durata deplasării, hrana este crucială. În luptă, armele contează mai mult decât hrana. Iar o armată care se odihneşte cere bani. Fii atent la toate cele trei.

Sun Tzu

Primul pas în a purta orice război victorios e să îi motivezi pe oameni să lupte.

Fran Lebowitz

Iar pentru a duce lupta, ei au nevoie să fie hrăniţi – în foarte multe feluri.

Deci. Ostaşul numărul 1, după cum ştim acum, eşti chiar Tu. Tu eşti Generalul, Armata, Forţele Speciale şi Poliţia Secretă, toate împachetate frumos laolaltă. Eşti un soldat din trupele speciale ale Marinei Militare care se furişează în tabăra inamică în miez de noapte. Eşti un kamikaze sinucigaş care se prăvăleşte în flăcări pentru a-l elimina pe tipul de la etajul paisprezece care îţi încurcă atingerea obiectivelor personale. Eşti Patton cu bastonul său, Larry Ellison cu bărcile sale, Hannibal trecând Alpii cu elefanţii săi, Diller cu telefonul său mobil pe străzile Manhattanului. Tu eşti toate acestea şi trebuie să te aprovizionezi cu toate lucrurile de care are nevoie o armată pentru a se mobiliza şi a mărşălui până când are loc lupta şi e culeasă prada.

Pe măsură ce porţi micile bătălii şi creezi climatul potrivit pentru un război bun, care să îţi propulseze cariera, va trebui să te porţi corect cu armata ta, respectând toate cerinţele menţionate de dragul de Tzu.

Tu eşti pe primul loc. Tu eşti totodată pe locul al doilea. Restul armatei tale, în caz că există una, vine pe

locul al treilea. Sau poate al patrulea. După tine.

Hrana

Tu: Ai mare grijă de tine. Dietele cu un conţinut redus de carbohidraţi sunt acum la modă, iar ele funcţionează bine pentru că o dietă bazată pe carne roşie la toate mesele (în cazul în care cineva consideră că şunca e carne roşie; eu, da) imprimă persoanei un spirit războinic, în special atunci când persoana respectivă vrea o farfurie generoasă de paste şi nu e servită. Cel mai important, nu rata niciodată mesele. Dăunează afacerilor. Şi foloseşte toate mesele pentru a aduna suporteri loiali, cu excepţia poate a micului dejun, care are loc adesea la o oră a zilei la care este practic imposibil să vorbeşti.

Armata ta: Pe bune, ostaşii tăi ar trebui să mănânce. Atâta vreme cât sunt dispuşi să facă ceea ce vrei, atunci când vrei. Disciplina este secretul în orice organizaţie.

Tu şi Armata ta: Atunci când lupţi sau plănuieşti o confruntare apropiată, mănâncă pizza sau sandvişuri şi nu bea prea mult. Băutul te înmoaie. Tânjind după băutură, ai o mai mare poftă de luptă.

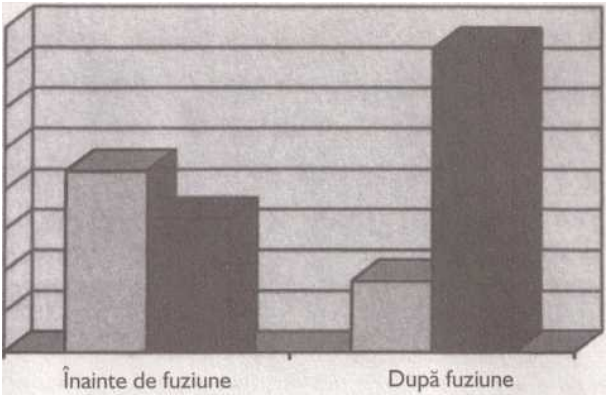
Armele

Tu: Doamne Dumnezeule. Ai atât de multe. Isteţimea ta! Farmecul tău! Şi, cel mai important, contul de cheltuieli, care este cel mai util ca modalitate de a seduce noi trupe aducându-le în ograda ta.

Armata ta: Desigur, conturile de cheltuieli ale soldaţilor sunt treaba lor, cu excepţia celor care au un impact direct asupra bugetului tău. Monitorizează situaţia îndeaproape.

„Iu şi Armata ta: Totul constituie o armă. Prezentările în Power Point, atât de mult utilizate în anii din urmă pentru a crea iluzia că se petrece ceva inteligent, sunt utile acum doar într-un context legat de pradă. Adică acţiunile agresive pot fi prezentate ca fiind rezonabile utilizând masca logicii conferite de un tratament grafic al datelor.

Un aspect dezgustător trece drept idee strategică acceptabilă pentru că este prezentat în Power Point



Numărul de angajaţi Compensări pentru directorii executivi

Există, bineînţeles, multe alte arme la îndemâna ta şi ne vom referi la ele mai târziu. Însă cea mai eficientă dintre toate armele o constituie persoanele care fac voia superiorilor lor. Organizaţiile care pot produce astfel de oameni se află cu mult înaintea competitorilor lor.

Banii

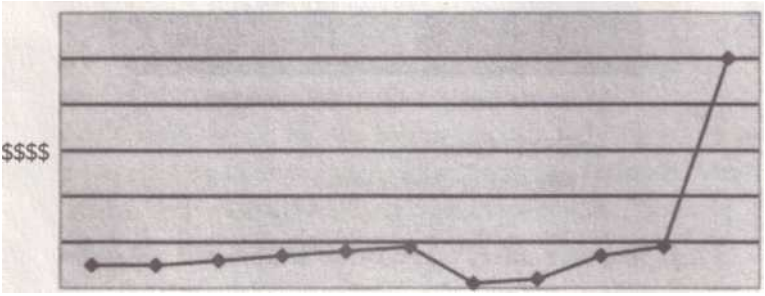
Sun Tzu spune că banii sunt cei mai importanţi în timp de odihnă. Acest lucru poate să fi fost adevărat pentru China antică, unde locurile în care puteai cheltui bani erau despărţite de 500 până la 2000 de mile. Astăzi, banii reprezintă sursa întregului succes. Trebuie să fie mulţi bani pentru toată lumea, în orice moment, sau cel puţin între limitele a ceea ce fiecare membru al aşa-numitei tale armate, începând cu tine, defineşte ca fiind mulţi bani.

Oamenii de la nivelurile inferioare ale armatei tale cred probabil că 100.000 de dolari reprezintă o sumă mare de bani. La mijloc, 300.000 de dolari sunt văzuţi adesea ca reper. Apoi există grade, însă tuturor celor care urcă în ierarhie le place să creadă că valorează în jur de un milion pe an, în ansamblu. După care, în punctul culminant al nebuniei se află Generalii adevăraţi care definesc „banii mulţi” doar ca „mai mulţi decât au Eisner sau Welch”. Toată lumea este cu ochii pe nivelul imediat următor nivelului lor, astfel încât asta e prada aşteptată, cel puţin

pe termen lung.

Tu: Ceea ce îţi doreşti e o posibilă creştere exponenţială – un grafic care să arate asemănător crosei de hochei – a banilor pe care îi poţi câştiga în următorii trei până la cinci ani. Graficul arată aşa:

Crosa de hochei norocoasă



Banii tăi (în anii următorii)

…cu un ritm uşor scăzut pe durata a doi ani de recesiune, în vremurile mai întunecate ale războiului…

Armata ta… Soldaţii tăi vor ceea ce vrei tu. Pentru ei înşişi. Şi, desigur, pentru tine. Imediat după asta.

Unii vor dori să cumpere daruri pentru cei dragi. Alţii vor prefera să îi cheltuie pe jocuri de noroc. Alţii vor dori să cumpere cărţi, podoabe ieftine şi dulciuri. Căpetenia nu ar trebui să fie îngrijorată de modul în care un soldat îşi cheltuie banii, atâta vreme cât acest lucru nu afectează dispoziţiile primite.

Sun Tzu

Ca de obicei, Sun Tzu şi-a pus în băţ lenjeria intimă din mătase albă. De ce să nu controlezi tot ceea ce poţi controla? în special partea cu jocurile de noroc. Cu excepţia cazului în care eşti agent de pariuri, nu vrei ca unul dintre soldaţii tăi să se îndrepte către Vegas cu bonusul său şi să se întoarcă cu buza umflată.

Tu şi Armata ta: Luptaţi cu toţii pentru acelaşi ideal: tu însuţi. Despre asta e vorba în această afacere, nu despre religie sau guvern, în afară de cazul în care tocmai astea reprezintă afacerea ta.

Victorie! Şi, odată cu ea – Bogăţie! Asta e promisiunea pe care le-o faci celor care poartă războiul

împreună cu tine, fie că acea bogăţie e un nou client, o nouă filială sau alegerea covoarelor pentru spaţiul vostru de lucru. Uneori este mai uşor să faci o achiziţie în afaceri decât să cumperi mobilă nouă de birou. Dacă fiecare angajat de la Time Warner ar fi primit mobilă nouă de birou şi ar fi uitat de fuziunea cu AOL ar fi fost mult mai bine pentru toată lumea implicată.

Trebuie să fii inimos

Pentru a-şi ucide duşmanii, oamenii noştri trebuie să fie furioşi.

Sun Tzu

Războaiele se poartă cu arme, dar sunt câştigate de bărbaţi.

George S. Patton Napoleon spunea că o armată luptă cu stomacul, însă acest lucru era valabil doar pentru că soldaţii săi erau francezi. Pentru alte naţiuni alte părţi ale corpului sunt importante. Imaginează-ţi că eşti un general chinez din vremea lui Sun Tzu, nevoit să-ţi hrăneşti soldaţii cu o tonă de tăiţei doar pentru a descoperi că după o jumătate de oră le e din nou foame.

Armatei moderne de afaceri îi place masa de prânz, e adevărat, însă ea are nevoie de ceva mai mult – are nevoie de inimă. Fie că trupele tale sunt numeroase sau alcătuite doar din tine şi dintr-un asistent, de obicei nervos, trebuie să crezi că e vorba de ceva care te depăşeşte ca importanţă. Mai dificil pentru războinicul/managerul obişnuit e faptul că oamenii trebuie să creadă că îţi pasă de ei dacă vrei să-şi pună vieţile în primejdie pentru tine.

Într-o primă instanţă – fixarea unui steag sub care o armată ar putea fi dispusă să îşi târâie picioarele, dacă nu să mărşăluiască la propriu – sunt enumerate câteva organizaţii bine cunoscute şi scopurile generale pe care acestea le-au urmărit în trecut sau le urmăresc în prezent în dorinţa lor de a învinge:

ORGANIZAŢIE	SCOP
Roma antică	Cucerirea lumii/zdrobirea barbarilor

Microsoft	Dominaţia mondială/distrugerea Linux
General Electric	Umilirea prietenilor în cadrul întâlnirilor cu uşile deschise/banii
Disney	Protejarea preşedintelui companiei
Inchiziţia spaniolă	Eliminarea necredincioşilor
Cruciadele	Eliminarea necredincioşilor
Al Qaeda	Eliminarea necredincioşilor
Mel Gibson	Eliminarea necredincioşilor
George Washington	Formarea Uniunii
Abraham Lincoln	Apărarea Uniunii
Sam Walton	Zdrobirea uniunilor
Dalai Lama/ Richard Gere	Eliberarea Tibetului
Mama mea	Eliberarea Marthei Stewart
Corporaţia americană medie	Să-şi crească cifra de afaceri, să protejeze bonusurile pentru directorii executivi

Toate sunt scopuri lăudabile, cu siguranţă, însă mai degrabă generale. În lumea ta, poate doreşti să te gândeşti la aspiraţii care, în vreme ce continuă să motiveze oamenii, sunt ceva mai focalizate. Posibilităţile în această privinţă includ:

„Sam Walton – fondatorul companiei Wal-Mart în *red.*).

1. Să nu ţipe nimeni la tine
2. Să ai parte de o vacanţă cu adevărat frumoasă la

sfârşitul fiecărui an

3. Să câştigi mai mult decât anul trecut, astfel încât să nu ţipe nimeni la tine şi să ai parte de o vacanţă cu adevărat frumoasă la sfârşitul anului

4. Să obţii mai multe birouri pe nivel pentru a te putea extinde

5. Să-i umileşti pe cei de la Finanţe, astfel încât să ne lase în pace la momentul stabilirii bugetului

6. Să te descurci mai bine decât divizia din cealaltă parte a oraşului, astfel încât preşedintele companiei să te placă mai mult decât îi place pe cei de acolo şi să îţi ofere bonusuri mai generoase

7. Să îţi ajuţi copiii să primească jucării de Crăciun, ceea ce poţi face la o petrecere cu adevărat frumoasă de vacanţă la care se servesc cârnaţi în foietaj şi tot tacâmul

8. Să ocupi locul întâi la capitolul satisfacţiei consumatorului, astfel încât să generezi cifra dorită de afaceri, să ai parte de o vacanţă cu adevărat frumoasă la sfârşitul anului, să nu ţipe nimeni la tine şi să primeşti plăcuţe de birou pe care e inscripţionat numele tău

Dacă astfel de scopuri sunt comunicate tuturor oamenilor într-un cadru de lucru, ei pot crea o armată, la început provizorie, apoi mai stabilă şi mai solidă, folosită în lupta pentru atingerea aceluiaşi obiectiv.

Însă scopul nu e suficient. Unitatea, indiferent de mărimea sa, trebuie să simtă că liderul, oricare ar fi calibrul său, apără cele mai importante interese ale grupului – la nivel colectiv şi individual – şi păstrează acea preocupare în inima sa, oricare ar fi mărimea ei.

Surprinzător, comunicarea acestei atmosfere plăcute pare a fi o sarcină teribil de grea pentru mulţi generali care sunt generali doar de ochii lumii. Acestea sunt, prin urmare, metode la care poate face apel orice personalitate militară sau managerială insensibilă, narcisistă, implicată personal, rece, rigidă pentru a crea faţă de cineva iluzia de empatie, milă şi căldură necesară pentru a genera loialitate şi dorinţa de a lupta în rândurile armatei sale.

Învaţă numele oamenilor şi salută-i, chiar şi atunci

când nu eşti nevoit să o faci. Posibilităţi de salut: „Bună, Chuck”, atunci când numele persoanei este Chuck, sau „Ţine-o tot aşa, Larry”, atunci când numele persoanei e, evident, Larry. Dacă numele ei nu e nici Larry, nici Chuck, poţi să introduci numele adecvat în caz că ţi-l aminteşti. Dacă nu, „Salut, omule!” e aproape întotdeauna suficient pentru a-ţi arăta intenţia binevoitoare, şi chiar „Tu!”, rostit cu un zâmbet de cunoscător, arătând în acelaşi timp cu degetul, poate să fie destul. Oricare dintre aceste strategii transmite mesajul că îţi pasă îndeajuns de mult de o persoană pentru a investi suficientă energie într-un salut. Dintr-un motiv sau altul, acest lucru înseamnă mult pentru oameni.

Ţine uşa deschisă, pentru ca oamenii să poată intra în biroul tău. Poţi chiar să inviţi oamenii să ia loc şi să vorbească despre ei. Acest lucru le poate crea probleme celor care suferă de Deficitul de Atenţie al Şefilor (DAS), care poate fi definit ca incapacitatea de fi atent şi la altceva decât gândurile şi nevoile proprii pentru mai mult de treizeci de secunde. E o problemă răspândită care, întocmai multor tulburări de personalitate, nu e dureroasă pentru cei care suferă de ea, însă le generează altora o stare de disconfort semnificativă. Poţi să depăşeşti această incapacitate de a te apropia de oameni printr-un efort concertat de a menţine contactul vizual cu cealaltă persoană, făcând tot posibilul să stabileşti cu exactitate ce-şi doreşte, după care îi oferi imediat acel lucru sau îi promiţi că „vei răsturna munţii” pentru a-i face pe plac. Nu uita – o tentativă nesinceră de a fi sensibil este mai bună decât niciuna.

Poţi totodată să apelezi la alţii pentru a afla ce gândesc despre diverse lucruri. Bine, nu îţi pasă prea mult, dar, încă o dată, aparenţa faptului că îţi pasă e aproape la fel de bună ca şi grija reală.

Acum câţiva ani, am lucrat pentru un director important care luase decizia că o achiziţie este necesară pentru ca noi (adică el)

să ne menţinem (să îşi menţină) investiţiile în

afacerea iniţială. Omul a cerut o grămadă de sfaturi din partea întregii structuri de management şi ne-a ascultat pe toţi cu atenţie. Niciunul dintre noi nu voia să „facă treaba”, după cum şi-a descris el obsesiv planul de acţiune. În final, tot a făcut ceea ce voia să facă, iar noi l-am urmat cu toţii în luptă de bunăvoie. De cariera lui s-a ales praful aproape instantaneu, iar noi ceilalţi am fost nevoiţi să ne refugiem în munţi, goi şi tremurând, aşteptând să treacă furtuna. Încă îl iubim, şi am fost fericiţi să luptăm pentru el.

De ce nu am fi făcut-o? El a fost un ascultător atât de bun!

Începe să îţi îndocrinezi armata potenţială cu privire la ceea ce trebuie făcut – adică nevoia de a identifica duşmanul şi de a-l distruge, sau orice altceva te motivează. Nu vei obţine loialitate şi hotărâre – şi nici altceva, la urma urmei – de la oameni dacă nu le-o ceri.

Impune agenda militară până când oamenii vor fi în stare să o recite pe de rost. După cum îţi va spune orice membru al Bisericii Unificării, repetiţia este baza spălării creierului. Asigură-te că sunt cât se poate de obosiţi. Munceşte-i la ore neobişnuite. Ţine-i până târziu în situaţii în care poţi să controlezi ce mănâncă şi ce beau şi, la sfârşit, chiar şi subiectele lor de discuţie, ce li se pare amuzant şi ce îi enervează. Situaţiile potrivite pentru acest important proces sunt întâlnirile, focurile de tabără, barurile după încheierea programului de muncă, cursurile de golf, plimbările pe plajă şi altele asemenea. Angajamentul-cheie în acest caz e *să nu-ţi laşi soldaţii niciodată singuri prea multă vreme*. Lăsaţi în voia lor, ei pot începe să gândească din nou singuri. Asta ai de făcut.

Fii un lider. Războaiele se poartă cu ordine clare. Niciun război nu poate fi victorios fără ele. Dacă oamenilor nu le e limpede cine conduce, ei pot începe să creadă că ştiu să îşi poarte mai bine de grijă decât tine. Acest gând are în el sămânţa răzvrătirii şi poate devia de la cursul normal orice război pe care îl conduci.

Transmite ideea de glorie şi faimă, idee pe care toată lumea să o poată împărtăşi. Imperiu. Cucerire.

Supravieţuire. Bogăţie.

Dominare de piaţă. Moarte necredincioşilor. Scoate în faţă un morcov mare şi gras ce menţine întregul grup alergând în aceeaşi direcţie.

Pe scurt, dacă vrei să fii un general de succes, încearcă să ţii cont de alte persoane, chiar dacă pentru tine e ca şi cum ai învăţa chineza. Aminteşte-ţi că e şi războiul lor, dacă te decizi să porneşti lupta.

Pune trupa să cânte

Gongurile şi tobele, drapelele şi steagurile sunt mijloacele prin care poţi face ca ostaşii să fie numai ochi şi urechi.

Sun Tzu întocmai multor bărbaţi din generaţia mea, am avut ocazia să acord o şansă războiului şi m-am retras imediat din laşitate. *P.J. O'Rourke*

Acum ai poate o armată dacă ai muncit din greu pentru a strânge una, însă dacă le oferi acelor indivizi fie şi o singură şansă, inteligenţa lor naturală va ieşi la iveală, iar ei vor părăsi războiul care, în cele din urmă, nu e deloc al lor, şi vor face ceea ce e mult mai firesc – adică vor trăi în pace.

Prin urmare, pe lângă ceea ce am menţionat în capitolele anterioare, acum urmează să pudrezi prăjitura cu mai multe baliverne care fac ca războiul să pară mai profund, mai plin de sens pentru oameni şi mai amuzant – simbolurile care împrumută întregului exerciţiu o aură solemnă şi o cuvenită importanţă pe care războaiele trebuie să o deţină pentru a fi susţinute de-a lungul unei perioade de timp.

Sunt incluse aici:

Un steag sau un slogan: În majoritatea cazurilor, asta înseamnă un logo care mişcă inimile tuturor. Asta poate fi o frază în spatele căreia se adună o armată. Nu e vorba în mod necesar de sloganuri sau drapele cunoscute lumii exterioare. Asta le face cu atât mai puternice. Pe când eram tânăr, corporaţia mea venea cu ceva nou în fiecare an, inclusiv pastiluţe stupide de genul „Tu contezi", „împreună vom câştiga" şi „Construim calitatea maximă".

La început, mă ruşinam de aceste perle. După o vreme, am simţit o oarecare motivaţie. Până la final, am ajuns să mărşăluim cu ochii umezi şi mândri de noi înşine. Mintea şi spiritul omului sunt într-adevăr lucruri maleabile, şi ceea ce suntem în stare să facem dacă pluteşte dragostea în aer e de-a dreptul îngrijorător.

Un cântec: Nu toată lumea are unul, însă şi după cincisprezece ani îmi amintesc versurile unuia de-al nostru. Suna cam aşa: „Clădim calitate / Trecem testele toate / Fixăm obiective / Avem control şi iniţiative / Clădim calitate”. Cântam versurile pe melodia *I'm So Excited* a grupului Pointer Sisters. Cam fumat, nu?

O uniformă: Există un motiv pentru care armatele sunt îmbrăcate la fel. Într-o anumită măsură, eşti ceea ce porţi. Tipii de la UPS poartă haine maronii şi pantaloni scurţi. Nu contează. Uniformele se cheamă uniforme pentru că stabilesc o anumită uniformitate mentală care este cerută celor de la care se aşteaptă să urmeze ordinele într-o manieră uniformă.

Recompense pentru succes: Acestea nu trebuie să fie prea însemnate. Acum câţiva ani, compania noastră a creat butoni care se acordau persoanelor ce întrupau spiritul Calităţii.

O literă C de tinichea. Oamenii se omorau pentru ea. Compania General Electric are un program stupid denumit Six Sigma care îi face pe oameni să se simtă grozav în pielea lor. Alte companii îşi trimit angajaţii la picnic dacă sunt cuminţi, sau le oferă pietre funerare translucide ce comemorează bătăliile câştigate în cadrul tranzacţiilor de fuziune. Armatele, desigur, sunt experte la acest capitol, oferind bucăţele de metal şi panglici pentru pieptul şi umerii soldaţilor lor, simbolizând viaţa şi moartea. Obiectul în sine nu contează. Obţinerea lui este cea care îi determină pe oameni să facă eforturi iraţionale pentru a atinge anumite obiective sau îi trimite în mormânt.

Petreceri: Acestea oferă distracţie, relaxare şi, dacă există destulă băutură prin preajmă, umiliri reciproce şi descoperirea adevăratei personalităţi a fiecăruia.

Organizează multe petreceri. Ele pun bazele camaraderiei şi îi amăgesc pe oameni să creadă că organizaţiei îi pasă de ei în calitate de indivizi.

Timp pentru frecat menta: Nu îi poţi face pe oameni să lupte în fiecare zi. La niveluri mai ridicate, poţi să încurajezi o atitudine de tip laissez-faire în zilele de vineri, de pildă, fapt care-i permite maşinăriei să încetinească ritmul ceva mai devreme, dar numai în cazul în care toată lumea s-a achitat de sarcini. Mesele de prânz prelungite pentru războinicii buni sunt de asemenea acceptabile într-o echipă de luptă care funcţionează bine. Nu fi obsedat de respectarea orelor de lucru ale angajaţilor cărora le ceri să îşi dea sufletul pentru scopurile tale în orice clipă.

E grosolan.

Partea a III-a

Calea Tao a durerii

S *r*

Mort înseamnă mort.

Sun Tzu

Opreşte-te. Mă omori cu zile.

Anonim

Un capitol scurt, dar important

Există cinci moduri de a ataca cu foc.

Primul e să dai foc soldaţilor în tabăra lor;

al doilea e să arzi proviziile; al treilea e să dai foc atelajelor cu bagaje; al patrulea e să arzi depozitele de arme şi magaziile; al cincilea e să arunci foc în mijlocul duşmanilor.

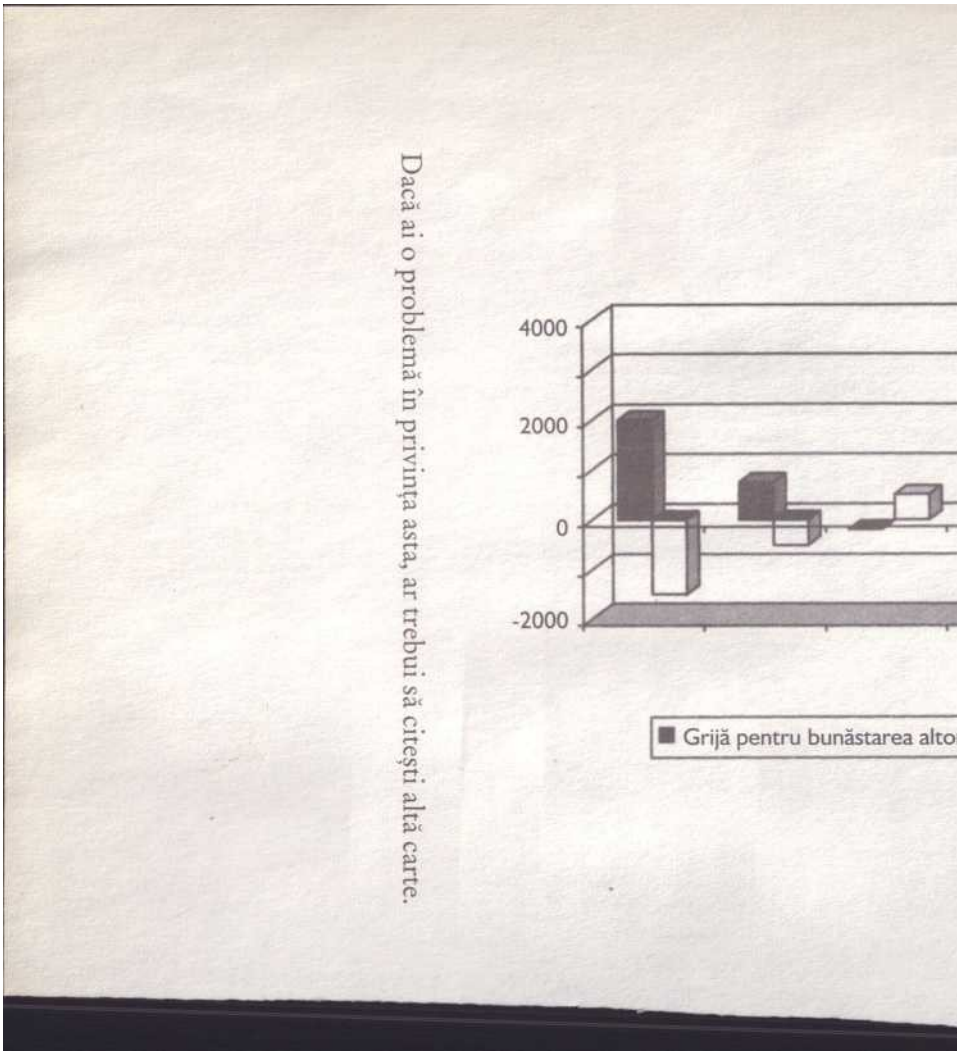
Sun Tzu

Cel mai important lucru e să fii puternic. Doar aşa îţi poţi cuceri adversarii, iar acest lucru conferă virtute unei persoane.

Mao Zedong

Trebuie să te gândeşti la un plan de luptă care include incendierea oamenilor. Acest aspect nu trebuie să te preocupe în niciun fel din vreo perspectivă morală. Acestea fiind spuse, marele mototol a avut dreptate.

Dă-mi voie să-ţi explic în următorii termeni:



Sfaturi de mototol: victoria fără bătălie este de preferat

Daţi-le oţel rece, băieţi!

Lewis Addison Armistead Războiul Civil, 1863

D

lui Tzu.

dar câteva cuvinte despre acest concept aflat în centrul filosofiei

Ideea e că cea mai înaltă formă de reuşită militară se regăseşte la comandantul care poate obţine victoria fără să

tragă un foc de armă. Punctajele mari sunt acordate celor care plănuiesc mult, se poziţionează perfect pe câmpul de luptă şi se trezesc în dimineaţa următoare în ipostaza de maeştri ai frontului pentru că duşmanul (a) a plecat, (b) a căzut şi s-a rănit sau (c) alte cauze.

Bănuiesc că astfel de lucruri se întâmplă. Şi nu e o idee rea să te asiguri că vei lupta o perioadă minimă de timp şi că vei utiliza puţine resurse în confruntare, pentru a obţine ceea ce vrei. Însă nu putem merge mai departe de atât cu această teorie nătăfleaţă.

Acest cântec şi dans jujitsu reprezintă o mare minciună şi, în final, o modalitate cât se poate de ineficientă de a demara orice campanie. Trebuie să ştii că e vorba de un război, iar războiul ucide oameni, iar pe cei pe care nu îi ucide la propriu îi răneşte destul de grav. Chiar dacă ţi se pare că poţi tranşa repede înfruntarea, probabil că nu vei reuşi.

Îţi recomand, ambiţiosule războinic, imaginea lui George W. Bush, îmbrăcat din cap până în picioare într-o uniformă de pilot de luptă, stând semeţ pe puntea unui portavion la două săptămâni după ce trupele Statelor Unite s-au stabilit în Irak. Atmosfera era una de sărbătoare. Războiul luase sfârşit. Cu o forţă de dimensiuni relativ reduse, concentrată, noi ocupaserăm rapid poziţiile strategice importante şi am ieşit victorioşi!

PR-ul este important în război. Însă războiul nu înseamnă PR. Cei care nu sunt în stare să vadă diferenţă sfârşesc fie morţi, fie în agenţiile de PR.

Există tot felul de lupte. Cu o bătălie nu se câştigă războiul.

Şi sunt necesare virtuţi diferite de cele imaginate de Sun Tzu şi îmbrăţişate de admiratorii industriei Tao.

Virtuţi Tzu	Virtuţi adevărate
Înţelepciune	Agresivitate
Moderaţie	Tenacitate
Viziune strategică	O memorie de

	elefant când vine vorba de traume personale
Linii bune de aprovizionare	Abilitatea de a stăpâni o poziţie strategică majoră
Cunoaşterea principiilor Tao	Cunoaşterea principiilor Mao
Umilinţă şi graţie	O voce puternică
Viziune asupra relaţiilor spaţiale pe durata unui conflict, sesizând unde pot fi făcute sau evitate mişcări pentru a obţine cel mai mare avantaj	Convingerea că tu ai dreptate mereu, şi o nevoie maliţioasă de a-i eradica pe toţi cei care ţi se opun, în public, dacă e posibil
O formă de respect pentru oponent	Paranoia
Autoritate recunoscută de ceilalţi	Abilitatea de a inspira teamă
O comunicare mistică, ce face abuz de metafore poetice atrăgătoare pentru tot felul de indivizi mototoli	Sinceritate tăioasă care se apropie de lipsa de tact

11 vei face pe celălalt să adopte o atitudine de genul *Au, mă doare*. Asta e întreaga virtute de care vei avea nevoie până la sfârşitul războiului. Iar războiul ar putea dura destul de mult. Ai priceput? Acum termină cu poeziile. Ai treabă.

Bătălia lipsită de victorie: Calea Războinicului

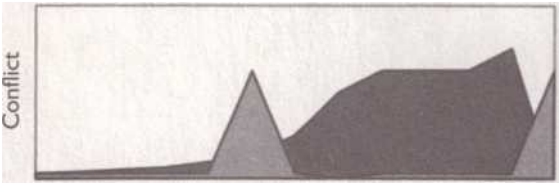
Atunci când trebuie să ucizi un om nu te costă nimic să fii politicos. *Winston Churchill*

Adevărul, opus ideilor de tip Tzu cu care am fost îndoctrinaţi, e că războiul purtat în lumea afacerilor este nedeterminat în natura sa, cu mult mai asemănător politicii decât luptelor corp la corp. Nu îmi amintesc de ultima dată când cineva a fost pocnit în nas, la propriu.

Războiul obişnuit poate să se desfăşoare pe durata câtorva luni sau chiar ani, iar o persoană trebuie să înveţe în lumea reală să provoace un *Au, mă doare* intens altor oameni în timp ce îşi rezervă încă dreptul de a merge cu ascensorul împreună cu ei de trei sau patru ori pe zi, fără niciun incident.

Mai jos e un grafic care exprimă diferenţa dintre un conflict cu adevărat armat şi tipul de conflict cu care te vei confrunta în peregrinările tale zilnice.

Arcuri ale conflictului



Timp

Război real Război în afaceri

După cum vezi, războiul convenţional (zona întunecată) debutează cu un nivel redus al conflictului, poate unul sau două asasinate, după care se intensifică până la o conflagraţie mai amplă, care se poate menţine în timp. Când una dintre părţi se dovedeşte a fi superioară, conflictul încetează brusc.

În războiul din afaceri (zona deschisă la culoare) lucrurile sunt diferite. Trebuie să fii pregătit pentru un nivel scăzut al conflictului de-a lungul unei perioade de timp, poate indefinită. Ocazional, zgomotul obositor, grav al luptei ia proporţii letale, după care se domoleşte până într-o zonă periculoasă, dar netoxică în care „afacerile se desfăşoară ca de obicei”. Războiul continuă. Iar tu nu poţi face nimic pentru a-l opri, cu excepţia faptului de a-l purta până când fie tu, fie războiul sunteţi epuizaţi.

Uită-te la durata campaniilor întreprinse de câţiva dintre cei mai mari războinici ai trecutului şi ai prezentului:

Moise şi poporul său	80 de ani
Războiul de o	Peste 100 de ani

Sută de Ani (circa 1350)	
George Washington	40 de ani
Abraham Lincoln	5 ani (finalizat cu moartea sa)
Ho Chi Minh	50 de ani
Nelson Mandela	30 de ani (fără a pune la socoteală căsătoria)
Nolan Ryan	32 de ani
Lew Wasserstein	65 de ani

Răbdarea nu e o virtute în războiul din lumea afacerilor. E o necesitate.

Fii circumspect cu cei care te sfătuiesc să îţi duci bătăliile cu o mortieră pe umăr şi o grenadă la centură. Nu le ai. Şi poate că va trebui să trăieşti în stare de război pe durata întregii tale cariere, în special dacă lucrezi într-un loc care favorizează achiziţiile, reorganizările şi consultanţii din şcoala lui McKinsey, care îşi câştigă pâinea menţinând companiile într-o stare de agitaţie constantă.

Agresivitatea: nu accepta înlocuitori

Generalul mă ascultă. Foloseşte-l, pentru că el va câştiga cu siguranţă. Generalul care nu ascultă? încă îl mai poţi folosi, însă el va pierde negreşit. Scoate-l de pe câmpul de luptă.

Sun Tzu

Pacifismul ne este fatal. Scopul nostru este să aducem duşmanul într-o stare de pasivitate.

Mao Zedong

Era un tip arogant, nu-i aşa? Mă refer la Sun Tzu. Şi nu aşa de diferit de Mao, atunci când treci direct la subiect. Acesta e motivul pentru care amândoi se pricepeau la arta războiului, fiecare la vremea lui, deşi stilurile lor erau destul de diferite.

Nu există o singură cale către victorie. A şti una-alta

nu dăunează. A-ţi evalua situaţia e un lucru cât se poate de bun. Însă înainte de a continua, să repetăm singurul cuvânt care defineşte arta războiului, în ciuda celor spuse de Tzu.

Acesta e singurul lucru de care ai nevoie, iar dacă îl deţii, ai tot ce-ţi trebuie. L-am mai menţionat anterior. Nu, nu e vorba de Explozibil, deşi Dumnezeu ştie că ai nevoie şi de el. Şi nu, nu e Dragostea, cu scuzele de rigoare pentru John Lennon.

E vorba de Agresivitate. Brută, amorală, despuiată şi dublată de a câştiga de fiecare dată, de fiecare dată, mereu. Odată ce ai înţeles acest lucru, poţi adăuga alte atribute care nu doar că te vor ajuta în război, ci vor *crea războiul*.

Haide, recunoaşte. Vrei asta, nu-i aşa? Eşti un războinic, nu? Iar ca atare, ai anumite caracteristici care ar putea fi considerate defecte la alte persoane, însă la tine sunt avantaje:

Nu eşti niciodată mulţumit de felia ta de tort.

Eşti dominat de sentimente de Lăcomie. Dorinţă. Ostilitate. Poftă. Sete de putere. Furie neîngrădită.

Suferi de o dorinţă monomaniacală ca lucrurile să se întâmple după voia ta, lucrezi cu pasiune pentru ca lucrurile să se întâmple cum vrei tu.

Îl cunosc pe acest director executiv. Numele său va rămâne nerostit. De-a lungul vieţii sale, nu prea a făcut altceva decât să lupte şi să reguleze. Tipul nu e mereu plăcut. Uneori e chiar opusul. Bine, hai să fim sinceri. Nu e aproape niciodată plăcut. Însă pentru el, fiecare zi are legătură cu victoria sa, iar prin victorie mă refer la două lucruri:

1. Să obţină mai mult.
2. Să-l învingă pe oponent, în public dacă se poate.

Drăguţ, nu? însă acesta e motorul care îi pune trenul în mişcare, iar datorită marelui handicap psihologic de care suferă toţi marii directori executivi – incapacitatea de a fi altceva decât ei înşişi, tot timpul – el a cucerit marea parte a lumii, şi încă vrea mai mult.

Iar totul începe cu Agresivitatea. Chiar acum îmi exprim agresivitatea atacându-l pe Sun Tzu pentru faptul de a fi un nebun lăudăros şi îngâmfat. îi lovesc stăpânirea de sine asiatică cu forţa pură a muşchiului vestic. Pentru că ştii ce? Asta e ceea ce am. De fapt, asta e tot ce am.

Nu am nevoie să antrenez această forţă. Nu am nevoie să o studiez. M-am născut cu ea. Şi aşa te-ai născut şi tu. Pentru că nu eşti un sentimental de mămăligă ascuns după perdea. Eşti un

(completează-ţi naţionalitatea aici, chiar şi dacă eşti chinez).

E o combinaţie eficientă. Iniţiativă. Voinţă. Fiecare burghez capitalist din Beijing şi până la Barstow îşi doreşte să posede. Crezi că Mao s-a mişcat încolo şi încoace în vârful picioarelor întocmai unui călugăr contemplativ atunci când a trebuit să-şi zdrobească duşmanii şi să-şi promoveze prietenii? Bine, poate nu a avut niciun prieten în adevăratul sens al cuvântului, însă a avut cu siguranţă oameni despre care a dorit să creadă că îi sunt prieteni.

Nu, Mao, care credea că revoluţia a pornit cu ajutorul armelor, i-a zdrobit pe toţi cei din calea lui. Cu excepţia momentelor când a trebuit să fugă, după ce fusese prins la colţ de Chiang Kai-shek în anii 1930. Chiar şi retragerea a executat-o cu mare fler, mărşăluind împreună cu armata pe întreaga lungime a Chinei pentru ca soldaţii să supravieţuiască încă o zi pentru a muri pentru el în următoarea.

Bine, tu nu ai o armată care să mărşăluiască prin China, însă ştii ce vreau să spun. Dacă nu ştii, probabil că eşti un mototol la fel ca Sun Tzu şi indivizii care sunt atât de încântaţi de el la Wharton şi West Point. Dacă eşti unul dintre ei, fugi de-aici. Nu avem nevoie de tine.

Restul puteţi să continuaţi cu lectura următorului capitol.

O armă nucleară este mai eficientă atunci când explodează decât dacă este folosită pentru a lovi pe cineva în cap

Un leadership eficient distruge planurile duşmanului.

O altă variantă e să-i distrugi alianţele. Poţi încerca nimicirea armatei direct pe câmpul de luptă. Cea mai neinspirată decizie e să ataci oraşele fortificate.

Sun Tzu

O mână de soldaţi este întotdeauna mai bună decât pălăvrăgeala ieftină.

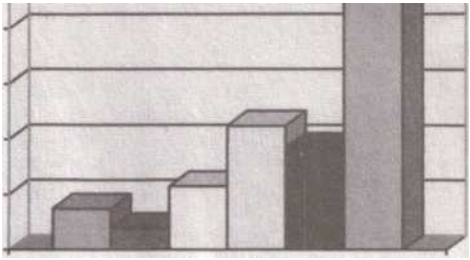
Proverbe G.C. Lichtenberg, circa 1700

Fiecare bătălie necesită o strategie adecvată, iar fiecare strategie are nevoie de arma potrivită. Sun Tzu bate câmpii pe acest subiect, însă revine mereu la aceeaşi idee de mototol, evitând de obicei o confruntare directă în favoarea unei lungi excursii în jurul muntelui, unde se mai şi opreşte pe drum pentru o felie de chec şi o ceaşcă de ceai. Poate că tu nu ai atâta răbdare. Eu ştiu că nu am.

Există o varietate de arme la dispoziţia ta, şi e mai bine decât să stai de pomană şi să încerci să te fereşti de belele.

Următorul grafic include câteva dintre armele aflate la dispoziţia ta într-o situaţie corporatistă obişnuită, precum şi avantajele lor specifice în situaţii de război.

80 60 40 20 O



B Cuţite

Puşti

Halebarde, săbii, alte obiecte ascuţite

O Otravă

Videnie

Alte persoane

Valoarea otrăvii îţi poate părea exagerată, însă în această categorie eu includ şi lichiorul, care poate fi utilizat de un războinic îndemânatic pentru a-şi distruge

complet adversarii. Ia-ţi duşmanul în Vegas în noaptea dinaintea unei prezentări importante. Ţine-l până la patru dimineaţa şi asigură-te că va fi încă băut atunci când se va trezi şi va duhni a gin prin fiecare por al pielii.

Prima armă, pe cât de banală poate fi, eşti tu însuţi. Desigur, ştii mai multe despre situaţia ta decât mine, însă iată câteva sfaturi eficiente, toate bazate pe aceleaşi principii – o armă care este extrem de eficientă în aruncarea în aer a unui atol poate fi complet inutilă atunci când tot ce trebuie să faci e să pocneşti pe cineva în faţă.

Armă	Poate fi folosită împotriva	Neindicată împotriva
Sarcasmul	Colegilor, oamenilor care îţi vor afacerea şi sunt dispuşi să facă orice pentru a o obţine, prietenilor	Celor cu funcţii în managementul firmei, mereu încruntaţi şi extrem de îngâmfaţi
Grosolănia brută	Subordonaţilor; oamenilor care te urăsc şi de care nu-ţi pasă; directorilor de management superior care ies pe uşă, a căror poziţie o invidiezi; împotriva lui Donald Trump	Şefilor aflaţi la putere; republicanilor bătrâni; oamenilor a căror afacere o vrei; oamenilor de afaceri japonezi
Minciuna	Competitorilor; colegilor după a căror felie de tort tânjeşti; persoanelor de sex opus pe care nu ai de gând să le revezi nici măcar accidental; oamenilor pe care fie îi urăşti, fie îi	Partenerilor (în afară de cazul în care o folosesc ei primii); oamenii de a căror părere îţi pasă; împotriva IRS, SEC, FCC, ASPCA şi a altor instituţii lipsite

	iubeşti, de obicei din motive diferite;	de simţul umorului
	oricărui avocat cu excepţia avocatului tău	
Lipsa de sinceritate	Împotriva tuturor	Nu ştiu / Nu răspund
Ţipatul, ţopăitul împrejur, aruncarea obiectelor, lovirea cu picioarele, alte manifestări ale iritabilităţii narcisiste	Practic împotriva oricui nu se poate apăra; directorilor îngrijoraţi de viitorul lor după fuzionare; împotriva altor victime patetice	Şefului tău, şefului şefului tău, şefului oricui, împotriva lui Donald Rumsfeld (nu i-ar păsa)
Pumni	Împotriva celor mai slabi, mai bătrâni, mai handicapaţi decât tine (evaluează-le poziţia socială mai întâi); anumitor reporteri	Celor mai puternici decât tine, celor care sângerează abundent
Adevărul	Prietenilor, celor dragi, oamenilor în care ai încredere	Celorlalţi

Evident, există multe alte moduri în care îi poţi răni şi domina pe ceilalţi care nu au fost menţionate mai sus. Cuvintele frumoase şi cadourile drăguţe sunt foarte eficiente împotriva celor care tânjesc după dragoste şi atenţie. Mese de seară bogate, cărnoase pot fi folosite pentru a smulge mărturisiri de la acei grăsani săraci cu

duhul ale căror conturi de cheltuieli sunt monitorizate excesiv de contabili. Lista continuă.

Cu toate acestea, băţul e mai puţin eficient decât bomba nucleară atunci când e aruncat de la o înălţime de câţiva kilometri

Ascunde-l bine. Nu vrem ca el să iasă din baie cu nimic altceva decât bărbăţia sa în mână.

Sonny Corleone

Singurul lucru mai rău decât măcelul este să nu ucizi destul. Pentru că cineva care e doar rănit, nu e mort de-a binelea. Dacă nu e mort, înseamnă că e încă periculos. Deci, dacă ai de făcut o alegere între a răni sau a ucide, ştii pentru ce să optezi.

Există numeroase exemple de adversari care erau aproape morţi şi s-au întors mai târziu pentru a crea probleme. Ele îi includ pe:

Tatăl lui Elamlet: A revenit sub formă de fantomă şi l-a supărat pe Hamlet atât de mult încât, după aproximativ patru ore sau cinci acte mai târziu, şi-a ucis unchiul, distrugându-şi reputaţia de rege şi oferind practic Danemarca pe mâna unui grup foarte plictisitor de norvegieni în scene în mod neobişnuit tăiate din piesă.

Napoleon: înfrânt. Trimis pe insula Elba. A revenit mai târziu pentru a provoca alte vărsări de sânge. Ar fi trebuit să fie ucis de prima dată.

Donald Trump: Tipul pur şi simplu nu vrea să rămână la pământ. Slobodan Milosević: El va continua să se apere ani de zile dintr-o încăpere confortabilă din închisoare aflată într-un oraş european elegant. Asta nu-mi sună rău, deşi e cam greu să faci rost acolo de cuburi de gheaţă pe durata verii.

Martha Stewart: Ea se va întoarce. Poţi să te bazezi pe asta.

Deci, când te gândeşti la cum vei merge înainte şi cum vei proceda, plănuieşte să-ţi ucizi oponentul. Te vei bucura mai târziu că ai făcut-o.

Mărimea contează

Ai cumva un pistol în buzunar sau eşti doar fericit să mă vezi? *Mae West*

Există un număr de minciuni gogonate bine cunoscute în lumea civilizată şi chiar şi prin alte părţi. „Cecul e în cutia poştală”, de pildă, e o replică veche folosită încă pretutindeni, deşi atunci când este afirmată e aproape mereu nesinceră. Există multe alte exemple, inclusiv unele care implică interacţiune umană şi pe care nu le pot repeta aici de teamă că această carte nu se va vinde în magazinele Wal-Mart.

Acest aspect merită investigat. Aş putea să spun o glumă porcoasă aici, nu una dezgustătoare, te asigur, însă una care te va face probabil să râzi. Dar apoi cartea nu va fi vândută în Wal-Mart şi, dacă e să fiu sincer, nu merită să plătesc acest cost doar pentru a te auzi pe tine chicotind.

Pentru că Wal-Mart e mare. Nu e doar mare. E Compania Companiilor. Şi cei de acolo ştiu asta.

Nu e nimic în neregulă aici. Mick Jagger ştie că e un tip important. Jeff Immelt ştie că se află la conducerea unei mari corporaţii. Tiger Woods, indiferent unde se află pe teren, e mare. Cuvintele acestor indivizi au greutate. Ei spun vorbe mari. Şi dansează, pentru că nu există riscuri pentru ei. Şi toţi se bazează pe o putere care vine din sentimentul că, atunci când vine vremea, ei vor fi la înălţime.

Unii oameni spun că mărimea nu contează. Acest lucru nu e în mod strict adevărat. Dimensiunea în cifre, poate, e un aspect zadarnic, însă capacitatea de a te descurca în orice situaţie este probabil cel mai critic factor în război.

Cu toate acestea, dacă eşti mic, nu dispera. Sunt lucruri pe care ar trebui să le ştii şi lucruri pe care le poţi face pentru a deveni mai mare.

Mai întâi de toate, inspiră adânc şi relaxează-te. Aşa. Acum e mai bine. Nu poţi face nimic când eşti atât de încordat.

Acum întinde-te: Nu, nu vorbesc despre acel lucru. Întâlneşte-te cu oameni. Asumă-ţi sarcini noi. Rezistă

tentaţiei aproape inexorabile de a te defini excesiv de mult. Organizaţia vrea să te tipizeze, să te definească, să te pună într-o anumită categorie. Refuză cu tărie acest lucru. Mergi în locuri unde lumea nu se aşteaptă să te vadă – cu aprobări adecvate, desigur. Doar să fii acolo unde se petrece acţiunea, fie că e în domeniul tău de expertiză, fie că nu. Vorbeşte atunci când eşti întrebat, însă fii un tip în jurul căruia lumea se simte bine. Dacă mingea e în terenul tău, stăpâneşte-o. „Mă mir”, vor spune oamenii. „Nu credeam că Bob poate să facă aşa ceva”. Dacă tu eşti Bob, asta e bine pentru tine.

Lăţimea e chiar mai importantă decât lungimea, chiar de nu îţi vine să crezi, aşa că lărgeşte-te. Dacă eşti angajat, tu deţii o funcţie ce include rutina zilnică. Trebuie să distrugi tiparul şi să arăţi că eşti la fel de lat pe cât eşti de lung, poate compensând prin lăţime acolo unde duci lipsă de lungime. Dacă eşti un om al cifrelor, surprinde lumea prin cunoştinţele tale solide în domeniul ştiinţelor umaniste, de pildă. Nu îţi face griji dacă nu eşti un as în domeniu. Nici ceilalţi nu sunt. Citeşte o carte despre un individ faimos, apoi discut-o în cadrul unei întâlniri. Mergi să vezi o piesă de teatru. Poţi găsi ceva prin care îţi poţi distra colegii, altceva decât o altă poveste de golf extrem de plictisitoare.

Profunzimea, de asemenea, e o parte integrală a mărimii pe care ajungi să o posezi. Marii atleţi se joacă cu emoţia. Adevărat, mare parte a ei este energizată de credinţa lor de nestrămutat în şinele lor mitologic… însă şi ce dacă? Folosim orice lucru care funcţionează, nu-i aşa?

Amploare. împreună cu toate acestea? Trebuie să o faci să pară facilă. Mergi la pas de plimbare atunci când alţii aleargă. Respiră adânc când alţii gâfâie.

A provoca durere (fără să simţi povara paralizantă a sentimentului de vină)

Nimic nu va fi lăsat unui popor invadat cu excepţia ochilor prin care să plângă.

Otto von Bismarck

Aşază-te confortabil. Acesta va fi un capitol foarte

tehnic.

În afara cazului în care lucrezi într-o afacere cu adevărat înalt specializată, anumite arme nu îţi vor fi accesibile pentru a provoca durere altor oameni. Bâtele, de pildă, au un uz limitat pentru cineva care se află la modul serios în căutarea excelenţei în secolul XXI şi pe viitor. Păianjenii care se strecoară în patul duşmanului şi îl înţeapă până se dă bătut şi moare sunt greu de găsit. În realitate nu poţi folosi un laser pentru a-ţi tăia adversarii în două.

Cei care activează în guvern, avocatură sau securitatea corporatistă au probabil alte mecanisme la îndemâna lor. Însă majoritatea dintre noi ne descurcăm cu mai puţin.

Totuşi, instrumentele care ne sunt disponibile nouă, celor care nu suntem complet sociopaţi, sunt numeroase, bogate şi cât se poate de satisfăcătoare, atunci când sunt utilizate cu atenţie.

Insulta: Am lucrat odată cu un grăsan foarte răutăcios care fusese crescut într-o anumită cultură corporatistă, companie căreia nu îi voi dezvălui numele, însă la care probabil deţii acţiuni, sau dacă nu le deţii, probabil că mama ta sau fondul tău de pensie au. Treaba cu individul ăsta e că dacă îl presai puţin prea tare, existau şanse ca el să zică ceva care te-ar fi putut supăra. „Nu văd de ce ai avea dreptul să mă interoghezi cu privire la rahatul ăsta”, murmură el, lăsându-se pe spate în scaunul său ergonomie şi privindu-mă lung pe sub sprâncenele stufoase, demne de ale unui comisar. „Săptămâna trecută ai dat-o în bară destul de rău cu proiectul Leventhal”. Invariabil, spunea acest lucru în faţa cuiva în prezenţa căruia nu puteam comenta. Nu e ca şi cum m-aş fi aruncat pe covor şi aş fi vărsat lacrimi sărate sau altceva de genul ăsta. Însă era o lovitură, una palpabilă, şi încă vreau să-i trag chiloţii peste cap când mă gândesc la asta.

Nu apelez des la insultarea altor oameni. E un instrument mic, tocit şi prea personal pentru mine. Îţi anunţă totodată intenţiile într-o manieră lipsită de

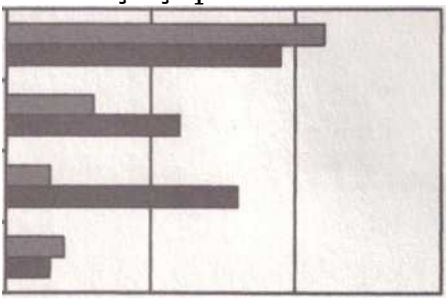
strategie. În final, insulta nu răneşte de fapt destinatarul suficient de mult în raport cu riscul implicat de derularea unui astfel de atac.

Eu prefer să lansez armele cu rază lungă de acţiune, ce implică adesea o tehnologie evoluată a cărei utilizare e distractivă. Dacă urmează să insult o persoană, ceea ce, după cum am spus, se întâmplă rar, prefer să o fac pe la spatele ei, dintr-o varietate de motive excelente de care sunt sigur că vă puteţi da seama singuri.

Îndemnul: Oamenilor, după cum am menţionat anterior, le lipseşte adesea siguranţa de sine. Îţi poţi îndemna un adversar să facă ceva neindicat sau, după cum e adesea cazul cu duşmanii, suficient de prostesc pe cât vrei să fie. Îndemnul are cea mai mare rată de succes şi este cel mai indicat atunci când adversarul tău se află deja pe trambulină şi are nevoie doar de un mic ghiont pentru a cădea în apă.

Înghiontirea: Acesta e o armă diferită, mai agresivă, decât simplul îndemn. Ghiontul e dureros şi trebuie prin urmare folosit doar împotriva subordonaţilor, vânzătorilor şi a altor persoane mai slabe decât tine şi care probabil nu te vor înghionti la rândul lor. Există un număr de situaţii în care un ghiont poate genera rezultate bune, deşi fiecare prezintă un anumit risc de răzbunare imediată.

Înghiontirea:
Eficienţă şi pericol de răzbunare



B Pericol de răzbunare B Eficientă
Ochi
Coaste
Mijlocul pieptului

Partea superioară a braţului

Lovirea cu piciorul: Nu există decât două lovituri la dispoziţia războinicului corporatist.

— În faţă: celălalt individ e la pământ, acoperindu-şi faţa;

— În fund: pentru a-l îndruma în direcţia dorită de tine.

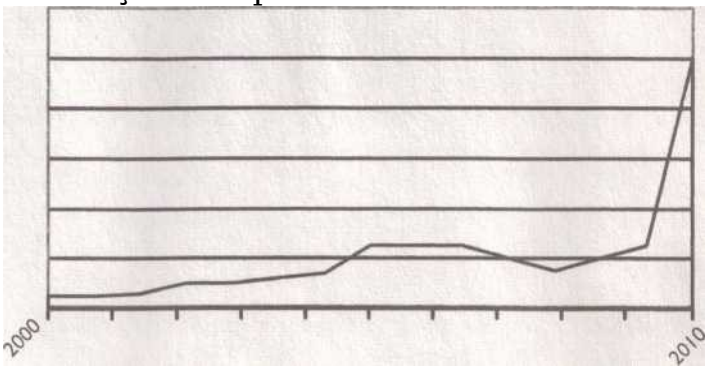
Lovirea cu picioarele e foarte, foarte nepoliticoasă şi degradantă, şi ar trebui prin urmare utilizată doar atunci când toate speranţele într-o pace viitoare sunt moarte sau ai o dispoziţie într-adevăr foarte proastă şi ai de-a face cu cineva care vrea să obţină ceva de la tine în viitor. Dacă iei în considerare utilizarea picioarelor, alegerea încălţămintei este relevantă. O lovitură scurtă cu o cizmă solidă e mai dureroasă decât una îndesată cu un adidas.

Şicanarea: în mare parte asemănătoare cu îndemnul şi înghiontirea, în şicanare există un element de tachinare, ce duce adversarul avut în vizor într-un teritoriu nefolositor cauzei sale. În anii ’90, publicaţia *Fortune* l-a provocat rău de tot pe directorul executiv al IBM Lou Gerstner cu o serie de articole în care se afirma că e un tiran insensibil şi mofturos. Răspunsul acestuia a fost anularea contractelor de publicitate pe care IBM le avea cu revista *Fortune*. Acesta este, desigur, nu doar un exemplu de şicanare, ci şi o demonstraţie a victoriei inutile ce poate rezulta atunci când este şicanată entitatea greşită. Sunt sigur că celor de la *Fortune* le-ar fi convenit mai mult să-şi fi păstrat acel venit din publicitate.

Subminarea: Jucătorii de la locul de muncă trebuie să trăiască împreună, după cum am spus. Pot fi folosite unele arme, precum plumbul în apa de băut, şi e de aşteptat ca acestea să dea rezultate într-un viitor nedeterminat. În cadrul administraţiei Bush, a fost clar de la început că secretarul Trezoreriei Paul O’Neill nu se potrivea prea bine culturii de la Casa Albă. Pentru a-l compromite şi a-l marginaliza, administraţia i-a subminat poziţia printr-o varietate de mici tăieturi până a devenit evident că nu era bine-venit, iar el s-a retras. Subminarea altora necesită

timp, deprindere şi, mai mult decât orice altceva, răbdare.

Eficienţa în timp a subminării



Umilirea în public: O formă particulară de tortură în anumite culturi, în special a celei din cadrul companiei General Electric şi al numeroaselor sale filiale. Aceasta reprezintă un atavism al filosofiilor agresive ale managementului din anii ’30 şi ulterior, al celor care au fost profund influenţate de prevalenţa şi succesul sistemelor totalitariste care împingeau pe atunci hotarele dinamismului şi expertizei de management în căutarea unor lideri care să dea rezultate, precum Lenin, Stalin, Mussolini, Henry Ford, Louis B. Mayer şi mulţi alţii.

Tactica este privită cu circumspecţie în multe companii care o consideră a fi depăşită. Dacă cineva devine cunoscut pentru acest stil de acţiune, el se poate trezi imediat în stradă în vreme ce persoanele amabile se află înăuntru la bar servind câteva beri.

Zdrobirea: Poate fi realizată doar de directorii aflaţi în vârful ierarhiei. Nu e nimic mai patetic decât priveliştea unui pitic care încearcă să călărească un taur Brahma pe care s-a hotărât să-l îmblânzească. Dacă nu dispui de greutatea necesară, nu încerca marea cu degetul.

Folosirea buldozerului: Nu se recomandă a fi folosită asupra oamenilor, ci asupra problemelor. Implică construirea unui consens larg în rândurile soldaţilor, după care depunerea unui efort concertat, organizat pentru a elimina opoziţia. Acest lucru nu necesită doar bune abilităţi manageriale pe care e posibil să nu le posezi încă,

ci şi un vehicul mare. Acesta e motivul pentru care oamenii răi, mizerabili preferă obiectele tocite, mici sau ascuţite prin care operează rapid, eficient, şi fără utilizarea oamenilor din afară pe care trebuie să îi convingi, să îi manipulezi şi în care să ai încredere.

Înfometarea: Utilă pentru controlori şi alte tipuri de posturi financiare care nu au scrupule cu privire la blocarea fondurilor pentru persoanele sau proiectele pe care le dispreţuiesc. Tactica poate fi utilizată cu mare efect împotriva contului de cheltuieli al unui inamic intern, amânând alte persoane săptămâni întregi fără a-i oferi nici măcar un singur cec, indiferent cât de mic, la fel ca prietenul meu Dworkin, care este editorul acestei cărţi.

Alte arme aflate la dispoziţia celor care nu au ca meserie mânuirea unui aruncător de flăcări includ: biciuirea, jupuirea, arderea pe rug în mod public în cadrul buletinului de ştiri corporatiste, plasarea duşmanului într-o temniţă unde oamenii pot să îşi bată joc de el, ţipătul, strigătul, predica, toate prin surprindere, însărcinări cu treburi în locaţii la fel de îndepărtate, reci şi dezolante precum oraşul Dubuque pe timp de iarnă.

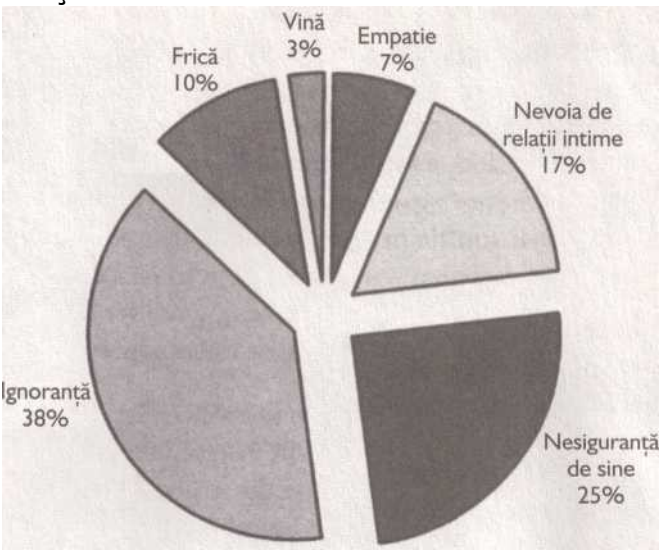
La capătul cel mai dramatic al spectrului sunt marile arme emoţionale care sunt, în cele din urmă, cele mai eficiente. Ele pot fi utilizate împotriva duşmanilor atât dinăuntrul, cât şi din afara companiei, şi nu îşi ratează niciodată ţinta. Vorbesc, bineînţeles, de un cuţit înfipt în inimă şi de infailibilul glonţ tras în cap. Primul imobilizează oponentul, făcându-l să-şi dorească să se afle oriunde în altă parte. Efectul celei din urmă arme e prea evident pentru a-l mai comenta. E greu de operat fără un cap, deşi Westinghouse a făcut asta timp de câteva decenii.

Iar acum?

Încă o dată în breşă, dragi prieteni! Henric al V-lea

Eşti înarmat. Eşti periculos. Ai adunat o trupă de soldaţi care este, cel puţin, pregătită să fie încercată în luptă. Şi totuşi… şi totuşi… şi totuşi… eşti un mototol. Nu-i nimic. Toată lumea e aşa la început, cu excepţia nebunilor. Cu toate acestea, după o vreme, va trebui să acţionezi.

Gândeşte-te la războaie şi la alte conflicte serioase din lumea afacerilor, politicii şi artelor. Ele sunt câştigate de cei cărora le place cel mai mult să le poarte. Vrei ca tu să fii ca ei. Însă e dificil. Eşti împiedicat de ceea ce în lipsa altui cuvânt mai bun voi numi umanitatea ta. Această „umanitate” este alcătuită din câteva lucruri foarte discrete şi măsurabile:



Graficul de mai sus enumera, în proporţii estimative, componentele a ceea ce este denumit „umanitate comună”:

Empatia faţă de persoane, altele decât persoana proprie (7%): aceasta este greu de mimat, iar dacă nu o simţi, mai bine te lipseşti de ea când vine vorba de scopurile despre care am vorbit până acum. Totuşi, probabil că simţi ceva faţă de alţi oameni. Aproape toată lumea e aşa. Va trebui să faci ceva în această privinţă, poate nu imediat, însă e posibil să vină o vreme când aceasta va fi o povară pentru tine.

Nevoia de relaţii intime (17%): poate deveni o corvoadă dacă vrei să călătoreşti fără bagaje grele şi să laşi în urma ta doar pământ carbonizat.

Nesiguranţa de sine (25%): oamenii normali o manifestă în mare măsură. Puţinii norocoşi care nu sunt

măcinaţi de îndoială obţin în mod inevitabil victoria în orice conflict. Ei nu acceptă înfrângerea, astfel încât ei sunt cei care învinG, în ciuda faptului că sunt adesea mai puţin îndreptăţiţi la victorie, în atât de multe privinţe, în raport cu învinşii. Războinicii adevăraţi au somn de bebeluş. Tu, pe de altă parte, te trezeşti noaptea torturat de un gaz otrăvitor care izvorăşte din imaginaţia ta. Frica că eşti depăşit de situaţie, că eşti, dintr-un punct de vedere fundamental, un impostor care urmează să fie descoperit. Citeşti ziarele şi vezi oameni care sunt expuşi public ca idioţi şi te bucuri pentru că nu eşti unul dintre ei. Nu *încă*.

Ignoranţă (38%): recunoaşte – nu ştii mai nimic despre majoritatea lucrurilor. Luna trecută, ai folosit sare în loc de zahăr în plăcinta pe care ai copt-o. Ai pus pe tine geaca sport sau eşarfa greşită şi arătai de parcă erai o paiaţă. Cineva a început să vorbească despre o misterioasă problemă de reglementare pe care trebuia să o rezolvi şi nu ai reuşit – s-a întâmplat în faţa tuturor. Idiotule! Prostănacule!

Frică (10%): doar oamenii nebuni nu simt frică în faţa carnagiului războiului. Vrei să fii unul dintre ei, cel puţin atunci când ţi se cere.

Vina cu privire la comiterea unor lucruri rele (3%): războinicii îşi administrează un nivel adecvat al sentimentului de vină. Asta pentru că ei şi-au antrenat o mică sinapsă în creier care le spune atunci când sunt pe cale să facă ceva rău că e în regulă, pentru că tot ceea ce fac, într-un anumit sens, este corect, doar prin prisma faptului că ei sunt cei care fac acel lucru. Probabil că tu nu ai mereu apăsat acel buton, deşi ai simţit că te mănâncă degetul să-l apeşi… atunci când ai ieşit în oraş sau ai stat în fund beat prin Las Vegas sau te-ai aflat într-o poziţie de control total într-o afacere…

Vestea bună e că te poţi elibera de sentimentul de vină dacă te străduieşti puţin. Oamenii au înfăptuit cele mai îngrozitoare lucruri încă din zorii preistoriei pentru că simţeau că ceea ce fac e corect. Aceste lucruri includ:

Cain ucigându-l pe Abel

Cruciadele

Sclavia în America

Suicidurile cu bombă ale teroriştilor (pentru a se răzbuna pe Cruciade)

Michael Jackson dormind alături de băieţi mici

…şi atât de multe alte lucruri neplăcute, de la linşările aparent executate pentru a proteja virtutea femeilor din Sud, la uciderea muncitorilor grevişti de către acei indivizi filantropi, precum Andrew Carnegie şi Henry Frick, şi până la tipii care au pilotat acele avioane pe 11 Septembrie… deşi ei se considerau cât se poate de îndreptăţiţi. Cele mai rele lucruri nu sunt înfăptuite de oameni care cred că fac un lucru rău, ci de către cei care sunt convinşi că merg cu mâna lui Dumnezeu pe umăr.

Se poate să nu deţii încă această capacitate. Dar poţi să o ai, dacă eşti dispus să renunţi la sentimentalismul excesiv de uman. Nu îţi face griji. Te vei simţi mai bine în final.

Partea a IV-a

Reprimarea spiritului de mototol

S *r*

Dacă nu e în avantajul tău, nu întreprinde nicio acţiune.

Sun Tzu

Fii fratele meu, sau o să te ucid. Sebastien-Rich Nicholas de Chamfort, Revoluţia Franceză

Tu, cel furios, tu, invincibilul

Ah, tu. Te voi ucide. Moe Howard

Aş vrea să ne oprim pentru un moment la *The Three Stooges*. Îmi dau seama că ei mă precedă puţin pentru că cele mai reuşite scenete ale acestor comici au fost create între anii ’30 şi ’40. Până în 1950, ei nu mai reprezentau altceva decât un grup de grăsani bătrâni, furioşi care se înghionteau, se pălmuiau şi ţipau unul la altul. Nu ştiu ce crezi tu, însă fazele acestea seamănă prea mult cu ceea ce se petrece în interiorul culturii corporatiste pentru ca mie să mi se mai pară amuzante.

Cu toate acestea, în epoca lor de glorie fraţii Howard

şi Larry Fine au întrupat ostilitatea, agresivitatea şi nevoia reciprocă care modelează fiecare familie, inclusiv grupurile care sunt formate, indiferent cât de temporar, la locul de muncă. În fiecare scenariu, cel mai dur, mai rău, mai abuziv şi mai puţin înţelegător individ este selectat pentru a conduce grupul şi pentru a impune genul de disciplină excesivă, emoţională, iraţională.

Lumea comedianţilor, deşi la scară extrem de redusă, constituie o reminiscenţă a lumii în care mulţi dintre noi au lucrat pentru a-şi câştiga existenţa. Cei trei sunt invariabil desemnaţi să facă un lucru pentru care nu sunt pregătiţi, aceasta deoarece sunt prostănaci. Cu toate acestea, ei trebuie să ajungă la liman, în caz contrar existând penalităţi foarte neplăcute din partea şefilor (sau a soţiilor). Ei apar la faţa locului şi în cele din urmă se descurcă, în primul rând pentru că cel mai agresiv dintre ei – Moe, cel cu părul tuns castron şi cu mica mustaţă care aminteşte atât de Charlie Chaplin, cât şi de Adolf Hitler – provoacă, înghionteşte şi abuzează fizic de ceilalţi doi prostănaci determinându-i să se supună cerinţelor de moment. Desigur, în mare parte din timp el eşuează şi toată lumea sfârşeşte prin a eşua într-un fel sau altul.

Tema principală din fiecare poveste este felul în care suferă fiecare nătâng – atmosfera e sufocantă din pricina anxietăţii – dar tocmai furia şi teama sunt cele care îi determină pe cei trei să facă faţă situaţiilor în ciuda stângăciei lor.

Subordonaţii – Larry, Curly, Shemp şi deprimantul Curly Joe – suferă direct de pe urma superiorului lor, Moe. Acesta, la rândul său, suferă atunci când ei îl lovesc cu o scândură etc., şi chiar şi atunci când nu este rănit fizic, îşi petrece mare parte din timp într-o stare de frustrare intensă, după cum adesea se întâmplă cu managerii. Această frustrare are un efect de bumerang şi este exprimată ca o formă chiar mai extremă de furie până când mânia acestuia capătă o intensitate atât de apoplectică încât nu e exclus ca el să sufere un atac cerebral. Am văzut directori executivi în exact aceeaşi

stare mentală de nenumărate ori. Am văzut unul atât de furios odată, încât am crezut că îi vor sări ochii din orbite, la fel cum i s-a întâmplat lui Ronny Cox la finalul filmului *Total Recall*.

Acest aspect este prea des întâlnit la locul de muncă obişnuit încât să fie lipsit de semnificaţie pentru noi, războinicii. Lecţia, chiar şi pentru cei care nu se consideră prostănaci, pare a fi simplă, însă importantă:

1. Fără durere, nu există victorie: Fiecare tranzacţie sau reuşită de prostănac este realizată numai după o suferinţă incalculabilă, amuzantă pentru noi întrucât nu ne aparţine, dar ne aminteşte în schimb de stări prin care am trecut şi noi.

2. Furia declanşează energii nebănuite.

Această ultimă calitate – capacitatea de a genera şi de a acţiona pe baza unor mari rezerve de furie – este cea care face diferenţa atunci când începe războiul. Războinicii care nu luptă cu furie sunt sortiţi pieirii. Acest lucru se află în opoziţie directă cu domnişorul Tzu, care îndeamnă la înţelepciune şi îl ameninţă pe generalul furios.

În afară de răbdare şi adaptabilitate, furia este cel mai important atribut pe care îl poate poseda războinicul. În lumea afacerilor, jucătorul care luptă fără furie are un dezavantaj, pentru că adevăraţii războinici care i se opun sunt furioşi tot timpul şi sunt cu adevărat fericiţi doar atunci când calcă în picioare faţa pe care tocmai au jupuit-o de pe craniul însângerat al adversarului demn de dispreţ.

Ai o grămadă de exemple de oameni de succes de la care te poţi inspira în această privinţă.

Manageri furioşi de acum şi de altă dată

Manager	Sursa furiei
Dumnezeu	Sodoma
Atilla, hunul	Cei care nu erau de naţionalitate hună
Richard Inimă-de-Leu	Necredincioşii
Henry Ford	Înţelepţii Sionului,
Iosif Stalin	compania Chevrolet

	Leniniştii de ariergardă, troţkiştii, comercianţii unionişti
Douglas MacArthur	Comuniştii, japonezii, chinezii şi coreenii, Harry Truman
Richard Nixon	Duşmanii
Walter Yetnikoff	Lawrence Tisch
Rupert Murdoch / Ted Turner	Ură reciprocă
Republicanii din Casa Reprezentativilor	Atitudinea servilă faţă de preşedinţi
Michael Eisner	Jeffrey Katzenberg, Roy Disney, copii care nu par să îi vizioneze filmele, mare parte din acţionarii săi, sentimente neclare faţă de Michael Ovitz, indivizii de la Pixar, pentru moment
Martha Stewart	Agenţi federali îmbrăcaţi prost
Jack Welch	Cretini care îi pun raţionamentul la îndoială
Congresul	Programe de televiziune murdare precum serialul *Friends*

Gândeşte-te la propriii manageri. Nu sunt ei mereu agitaţi cu privire la ceva anume, adesea destul de stupid şi aparent lipsit de importanţă? Adevărul e că nu are importanţă motivul pentru care sunt nervoşi. Furia în sine este cea care menţine maşinăria războiului rulând lin pe front.

Du-te. Caută profund în sufletul tău. Iar dacă eşti sincer cu tine însuţi şi ai răbdare, aşteptând să devină

vizibil simţurilor tale, vei găsi butonul declanşator al furiei, indiferent cât timp îţi ia.

Găseşte butonul

Nu-l poţi atinge. M.C. Hammer

Toată lumea are un buton. Problema e că butonul tău nu prea funcţionează.

Probabil ai citit prea multe prostii despre efectele negative ale furiei sau eşti prea manierat de la natură. Oricare ar fi cauza, eşti programat pentru Dezastru dacă nu devii mai dur şi nu porneşti acel furnal vechi care zace în adâncul tău, aşteptând un chibrit aprins.

În ultimul capitol, am analizat câteva subiecte necesare pentru ca tu să te simţi ca un războinic, fără să te cunosc prea bine şi, sincer să fiu, neavând nicio dorinţă de a te cunoaşte. Sper să fi găsit până acum un motiv întemeiat pentru care să fii furios. Ar fi trebuit să o faci.

Dacă totul eşuează, poţi alege pe „Oricine mi se opune pe orice temă, oricât de neînsemnată”. Această motivaţie funcţionează pentru mulţi oameni de succes. Majoritatea indivizilor de calibru pe care îi cunosc nu au nevoie de mai mult decât o mică observaţie negativă într-un ziar pentru a se enerva preţ de trei sau patru ore. Vrei să fii la fel ca ei.

Odată ce dispui de un motiv, trebuie să faci ceea ce fac războinicii de succes şi să transformi starea respectivă de iritare într-o furie care nu poate fi domolită decât prin moartea duşmanilor tăi.

Poţi face acest lucru printr-un program în cinci paşi de management al furiei – nu în sensul obişnuit în care este utilizat termenul, desigur. În cazul tău, vei reuşi să îţi *intensifici* furia, astfel încât ea să poată fi utilizată ca o armă în sine şi drept combustibil pentru alte arme care sunt relativ ineficiente fără ea.

Fii furios: *Un program în cinci paşi*

Primul pas: Cugetarea: Ai făcut deja destul de multe în acest sens prin alegerea motivului care te va scoate din sărite. Însă nu te opreşti aici. Ţintele furiei tale sunt precum chipsurile de cartof. Odată ce ai început să le

mănânci, vrei mai mult. Fluxul de adrenalină şi de fiere oferit de o doză bună de furie generează dependenţă şi, ca oricare substanţă care dă dependenţă, toleranţa şi nevoia ta de ea vor creşte pe măsură ce tu te obişnuieşti cu doze mai mici.

Notă: Cel mai potrivit moment pentru cugetare e noaptea târziu sau dimineaţa devreme. Ambele te vor pregăti pentru o nouă zi de furie fără a interfera cu sarcinile tale zilnice de război.

Al doilea pas: Marinarea: O furie decentă începe în doze mici şi creşte în intensitate, îmbogăţindu-se, pe măsură ce se marinează în interiorul tău. Dacă ai cugetat destul, această tensiune se va acumula, iar în timp îşi va căuta eliberarea sub forma acţiunii. Însă furia care este convertită în acţiune prea curând poate să aibă un gust acru, necopt, poate fi mai degrabă greu de mestecat şi să îţi dea ulterior dureri de stomac. Furia necoaptă poate să aibă drept rezultat acte stupide, violente cărora le lipseşte forţa de susţinere. O furie cu adevărat funcţională care îţi poate înăbuşi spiritul de mototol trebuie să fie cultivată şi nu trebuie să fie exteriorizată înainte de a fi gata.

Fluidele în care îţi poţi marina furia includ:

Bila

Sângele

Vodcă, scotch, gin, întăritoare asortate

Latte cu o „doză sănătoasă” de espresso (West Coast)

Al treilea pas: Frustrarea: Războinicii de ligă majoră se află mereu într-o stare de iritare maximă. Aceasta se întâmplă din pricina faptului că ei deţin o varietate de furii active, în diferite stadii de marinare. Unele dintre ele sunt numai bune de convertit în acţiune şi gata să explodeze. Altele sunt doar cufundate într-un sos potrivit pentru a erupe. Cele care sunt mai apropiate de stadiul de maturare încep să fiarbă şi să dea în clocot, îndemnând la acţiune.

Pericolul de a trăi cu prea multă frustrare neexprimată e că te transformă într-un idiot. Simptomele frustrării înăbuşite includ iritabilitatea faţă de persoanele greşite, violenţa faţă de persoanele nepotrivite, consumul

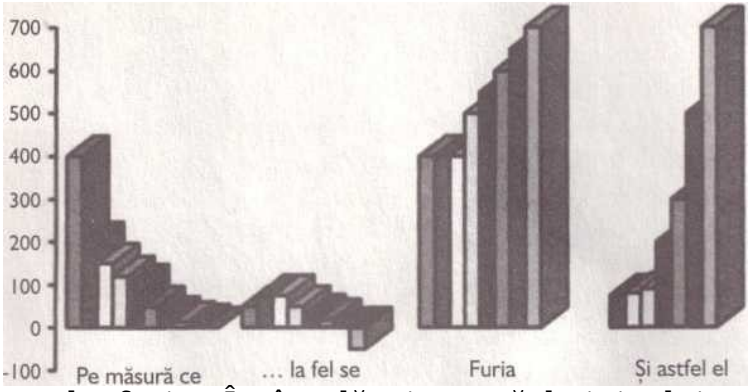
crescut de alcool, ţipetele iraţionale, lovirea animalului de casă, nervii la volan etc.

În vreme ce o doză de frustrare care fierbe la foc mic este necesară pentru a-ţi hrăni spiritul de războinic, frustrarea trebuie să fie controlată dacă vrei să-ţi servească la ceva bun.

Al patrulea pas: Complotul: Nu vreau să crezi că războiul este un mare motiv de întristare. Nu e. În marea parte a timpului poate să fie destul de distractiv, în special pentru generali. Mulţi dintre voi cei care citiţi această carte sunteţi sado-masochiştii care au savurat deja primii trei paşi. Pentru restul, iată punctul din care începe faza distracţiei de vreme ce începi să plănuieşti, să stimulezi, să flatezi, să organizezi şi să pui bazele campaniei împotriva duşmanului.

Acest pas este extrem de important, pentru că cei care sar direct de la al treilea la al cincilea pas se trezesc de partea cealaltă a frontului, oricare ar fi acesta. Planificarea este totodată deosebit de importantă în menţinerea tipului de furie de care ai nevoie pentru a-ţi menţine sub control spiritul de mototol. Mulţi dintre voi sunt persoane relativ sănătoase cărora le e destul de greu să menţină un nivel adecvat de furie ucigaşă care fierbe la foc potrivit. Ai tendinţa să devii mai puţin furios în timp şi să le ierţi oamenilor ofensele pe care ţi le aduc, după cum ţi se iartă ofensele pe care le aduci tu, şi alte lucruri de acest gen. Acest aspect are un impact direct şi negativ asupra succesului tău pe timp de război.

Războinicii îşi intensifică furia – şi obţin succesul



scade furia. Întâmplă şi cu războinicului e câştigă succesul puternică! războiul!

Vectorul Furie/Succes

Singura modalitate prin care poţi menţine un nivel adecvat de furie în timp, în special atunci când lucrurile îşi asumă proporţia corectă – după cum o vor face, pentru majoritatea oamenilor sănătoşi la minte – e să pui la cale, să urzeşti planuri sau să te delectezi cu scenarii care implică distrugerea duşmanului tău. În timp ce plănuieşti, nu uita că pe măsură ce e mai bun planul, pe atât va fi succesul mai probabil.

Al cincilea pas: Masticarea, Aruncarea pe fereastră, Devastarea: Aceasta e partea cea mai grea. Detaliile războiului propriu-zis sunt oribile şi implică o suferinţă imensă, chiar şi pentru tine, indiferent cât de norocos, nepăsător la sentimentele celuilalt şi atent la sentimentele proprii ai fi. Vom discuta termenii reali ai angajamentului peste puţină vreme, însă dacă nu îţi menţii furia la un nivel optim în acest interval al celei mai intense bătălii, repercusiunile asupra ta ar putea fi cumplite, implicând pierderea voinţei, ulcerul şi, cel mai rău, chelia.

Războinicii adevăraţi îşi menţin furia din chiar îndrăzneala adversarului de a li se opune. Ei îşi amplifică de asemenea în mod exagerat rănile şi suferinţele până la gravitatea insultei. Acest lucru le conferă putere.

Abandonează mila

În ziua în care le ordonă oamenilor să meargă la luptă, cămăşile ofiţerilor sunt umede de lacrimi, cu

excepţia celor care se înclină, ale căror lacrimi le pătează obrajii.

Sun Tzu „*Lăcrimez pentru tine*”, *a spus Walrus*: „*Am o milă profundă*”.

Cu lacrimi şi suspine el i-a ales Pe cei mai voinici şi bine legaţi, Ţinându-şi batista de buzunar în faţa ochilor umeziţi.

„Oh, scoicilor”, a spus Tâmplarul, „Aţi parcurs o călătorie plăcută!

Ne vom întoarce iar acasă?”

Dar nu veni niciun răspuns – Iar asta a fost puţin ciudat, pentru că Ei le mâncaseră pe toate.

Lewis Carroll

Furia nu e suficientă, în final, pentru a înăbuşi spiritul care sălăşluieşte în toată lumea, cu excepţia sociopaţilor. După cum observă înţeleptul Tzu, ziua în care îşi trimit soldaţii la moarte e una grea pentru ofiţeri. Cei care stau în şezut îşi umezesc cămăşile. Cei care se întind îşi pătează triştii lor obrăjori. Acest lucru nu îi opreşte, totuşi, să dea ordinele.

Şi nu ar trebui să te oprească nici pe tine.

Dacă vrei să te bucuri de o viaţă de războinic, nu ai voie să lăcrimezi amar de fiecare dată când desfaci o scoică.

Chiar şi generalii trebuie să mănânce.

Bucură-te de slăbiciunea sa: Scurt test

Acum nu vorbeşti atât de tare.

Acum nu te simţi atât de mândru… pentru faptul că trebuie să îţi furi următoarea masă.

Cum te simţi?

Bob Dylan, *Like a Rolling Stone*

Întrebare: Atunci când vezi pe cineva mai patetic decât tine, care e reacţia ta?

a) *Ţi-e foarte milă de el şi încerci să-l ajuţi*? Tipii de la compania Enron trebuie să fi simţit la fel în legătură cu angajaţii şi acţionarii, ştiind ceea ce au ştiut despre compania lor putredă şi frauduloasă, însă nu au acţionat niciodată în acest mod. Şi-au păstrat sentimentele pentru

ei. Trebuie să fi fost o povară destul de mare pentru ei şi sunt sigur că se simt prost acum din cauza aceasta, b) *îţi dai seama că afacerile sunt afaceri, însă încerci să faci tot ce poţi pentru a-l ajuta pe cel care pierde*? Atunci când compania mea a desfiinţat divizia de burghie în urmă cu vreo doi ani, mai mulţi manageri au rămas fără loc de muncă. În drum spre uşă, ei au primit totuşi câteva cadouri frumoase de plecare, c) *Vezi punctele tari ale individului şi încerci să creezi un prieten şi un aliat din acest omuleţ flecar*? E posibil. Jack Welch a văzut ceva în Jeff Immelt care l-a convins. Howard Stranger a văzut calităţi chiar şi în Andy Lack.

d) *Evaluezi dacă individul ţi-e prieten sau duşman*. Dacă îi dai undă verde, îl sprijini, însă această situaţie nu e la fel de interesantă ca atunci când tipul e un plângăcios lipsit de putere, caz în care îi mulţumeşti lui Dumnezeu pentru că ţi-a trimis un nătăfleţ pe post de duşman.

Lăspunsuri:

a) Eşti slab de înger.

b) Eşti la departamentul de Resurse Umane.

c) Abonamentul tău la *Harvard Business Review* e în poştă.

d) Bingo, ai nimerit-o.

Pune-te în mişcare

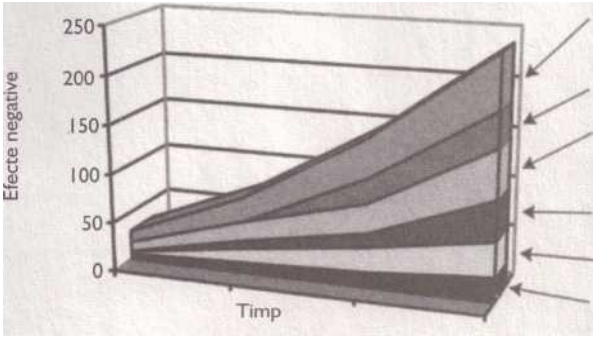
Aşteaptă calm haosul, taci ca să te pregăteşti pentru zgomot. Asta va aduce ordinea în spiritul tău.

Sun Tzu

Doar unul dintre testiculele tale, Smitty. Poţi să trăieşti fără el. Lee Marvin, *The Big Red One*

Emultă lipsă de acţiune în *Arta războiului*, ediţia originală. Generalii evaluează situaţia. Trupele patrulează dealurile şi văile pentru mai multă aşteptare şi pândă strategică. În cele din urmă, ei atacă, însă doar atunci când victoria este asigurată conform unei varietăţi de criterii.

Însă pânditul din umbră îşi are limitele sale.



Dezertare
Uitarea rostului pândei
Sentimente de rebeliune
Timp de gândire
Plictiseală
Crampe musculare
Efectele secundare ale pândei excesive

Poate că cel mai rău efect dintre toate e faptul că toată această pândă, ascundere, amânare strategică etc. construieşte forţa spiritului de mototol din tine. Asta nu înseamnă că în cele din urmă nu vei mai lupta, nu neapărat. Asta înseamnă că vei aştepta ca lucrurile să se pună în mişcare înainte de a te hotărî să acţionezi. Vei dezvolta o înclinaţie pentru lipsa de acţiune care se hrăneşte pe sine până când vei deveni unul dintre acei indivizi care are nevoie de permisiune corporatistă înainte de a se scărpina. Oricine a avut vreodată de a face cu directorii executivi japonezi (cu excepţia celor de cel mai înalt rang) sau cu tipii de la departamentul de dezvoltare al postului de televiziune HBO va recunoaşte acest fenomen.

La vârful unor astfel de organizaţii există unul sau doi războinici care iau toate deciziile. Cât despre ceilalţi angajaţi, ei bine, e greu să îţi dai seama ce fac acei oameni pentru a-şi câştiga salariul. Luarea deciziilor şi parcurgerea paşilor de acţiune nu se numără printre activităţile lor zilnice.

Exemple
:

RĂZBOINIC	ACŢIUNE
Moise	A despărţit apele din Marea Roşie, a provocat inundaţie
Faraonul	S-a dus în zona inundată
Howell Raines	A inundat zona
Nero	A dat foc Romei
William Cuceritorul	A invadat Anglia
Samuel Adams	A aruncat ceai în Golful Boston, a făcut bere (?)
Charles Lindberg	A zburat deasupra Atlanticului / l-a susţinut pe Adolf Hitler
Bob Dylan	A folosit chitara electrică

Şi războinicii mari pot sta la pândă înainte să sară asupra duşmanului – însă ei au capacitatea, *nevoia*, să se pună în mişcare şi să facă lucrurile să se întâmple. Uneori acţiunile lor sunt stupide, brutale sau nu sunt necesare, însă nu poţi spune căjnu le-au făcut să se întâmple.

Tipul din Piaţa Tiananmen S-a opus tancurilor

Al Dunlap „Chainsaw” A concediat o mulţime de oameni / a făcut o („Drujba”) grămadă de bani

Jeff Katzenberg A înnebunit / a înfiinţat SKG

Sunt sigur că te poţi gândi la alţi indivizi care, fiecare dintre ei, pentru motive proprii întemeiate sau nu, şi-au încredinţat soarta cerului şi au făcut un pas care separă ziua de azi de cea de mâine.

În acel moment, ei şi-au lăsat în urmă comportamentele de mototoli.

Partea a V-a

Duşmanii

Acesta este sfârşitul, prieten minunat, sfârşitul. *Jim Morrison*

Duşmanul meu – eu însumi

N-am îndreptat către Dumnezeu decât o singură rugă, una foarte scurtă: *„O, Doamne, fă-mi duşmanii ridicoli. „Iar Dumnezeu mi-a împlinit ruga.*

Voitaire (1767)

e e un duşman, vreau să spun, lăsând glumele şi poezia la o parte?

E o entitate în mare parte asemănătoare ţie, pe care vrei s-o ucizi. Trebuie să înţelegi acest lucru de pe partea cealaltă a sârmei ghimpate, să te gândeşti îndelung la slăbiciunile şi punctele sale tari, după care să te năpusteşti asupra lui ca un dulău asupra propriei sale reflecţii – posibil cu acelaşi rezultat.

Această noţiune – că duşmanul este în mare măsură asemănător ţie, însă cu o înfăţişare diferită – este una revoltătoare pentru multă lume. E mult mai uşor să-ţi imaginezi că duşmanul e un căpcăun sau un monstru, atunci când te pregăteşti să-l loveşti.

Vestea bună pentru cei care aleg să se amăgească în această privinţă e că duşmanii noştri corespund adesea dorinţelor noastre şi acţionează pe cât de idiot, egoist şi iraţional ne dorim. Desigur, şi noi le apărem lor în exact acelaşi mod. Dar să trecem peste asta.

Cât de ridicol ţi se pare a fi adversarul e un lucru important, întrucât în excese poate fi identificat călcâiul lui Ahile, chiar dacă acesta nu se află în apropierea pantofului.

Să-ţi explic la ce mă refer.

Război nic	Duşman	Felul în care duşmanul îi apare ridicol războinicului
Cezar Augustus	Marc Antoniu	Cretin afemeiat
George Washington	Regele George al III-lea	Mototol, îngâmfat şi pompos

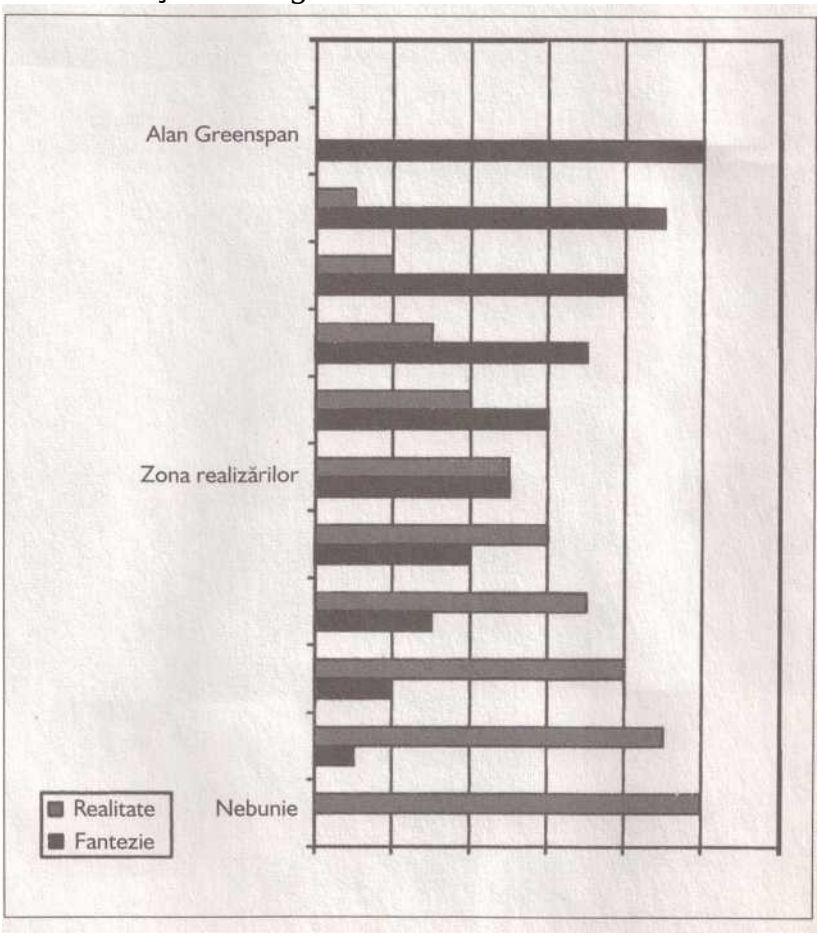
Napoleon	Orice francez	Venetic
V.I. Lenin	Ţarul	Corcitură grasă şi vampir dezgustător de opulent. sugând sângele poporului
John Lennon	J. Edgar Hoover	Fascist corupt şi gras, purtând probabil lenjerie feminină
J. Edgar Hoover	Martin Luther King	Provocator cu imagine atrăgătoare, coabitând cu Robert Kennedy
Richard Nixon	Aproape toată lumea	Comunişti, homosexuali, evrei, alţi democraţi
Tupac Shakur	Biggie Smalls	Nătărău mare şi gras
Biggie Smalls	Tupac Shakur	Copil din clasa mijlocie, îmbrăcat ca un gangster aspirant
Republicanii din Camera Reprezentanţilor	Bill Clinton	Cretin afemeiat
Fred Durst/ Christina Aguilera	Christina Aguilera/ Fred Durst	Formă fără fond şi fără talent
A1	Newt	Cretin

Franken Gingrich afemeiat

În unele cazuri, aşa cum poţi vedea, războinicul a făcut o evaluare adecvată adversarului său. În altele, subestimarea a avut ca rezultat o pierdere surprinzătoare pentru cel care s-a aşteptat la o victorie facilă.

Ceea ce contează, în final, e să-ţi faci duşmanul ridicol şi extrem de uşor de învins, având grijă în acelaşi timp să evaluezi în secret situaţia reală.

Realitate şi fantezie – amestecate. Acest amestec reprezintă cel mai mare aliat al unui războinic. Cunoaşterea proporţiilor adecvate poate face diferenţa dintre victorie şi înfrângere.



Hai să aruncăm o privire realistă asupra duşmanului

şi asupra modului în care (dacă nu eşti un mare fricos) poţi să-i faci faţă, indiferent de tipologia sa.

Dar, atenţie! Eu nu am prea mult timp la dispoziţie. Am un loc de muncă real, unde sunt băgat până la gât între crocodili. Ceea ce urmează reprezintă un tratament complet şi total pentru fiecare duşman pe care e probabil să-l întâlneşti în cursul carierei tale, cu o abordare adecvată a fiecărui tip.

Duşmanul scund

Vai! Nu mai sunt degeţele.

Tweetie Bird, privindu-l pe motanul Sylvester cum cade în abis, după ce îi desface duşmanului său şi ultimul deget de pe frânghia care-l ţinea

Un avertisment care e, probabil, cel mai bun sfat pe care-l vei primi vreodată în lumea afacerilor: fereşte-te de oamenii scunzi! Bărbaţii scunzi, adică aceia care trebuie să privească în sus pentru a privi „de sus”, sunt adversari extraordinar de puternici. Ei au luptat întreaga viaţă pentru a-şi compensa centimetrii lipsă. Iar cei care au depăşit acest impediment psihologic pot să calce în picioare pe aproape oricine.

Apropo, acelaşi lucru poate fi spus despre femeile scunde care au reuşit în viaţă, după cum îţi poate spune oricine a văzut-o pe Ruth Westheimer în acţiune.

Baza acestei aprecieri nu este una filosofică. E empirică, cel puţin din punctul meu de vedere. Primul meu şef era scund şi putea fi definit drept un nazist complet. Al doilea şef al meu a fost o femeie scundă, ce putea să zdrobească nuci între molari. Am lucrat pentru nenumăraţi editori de reviste. Cei mai mulţi dintre ei erau scunzi, iar cei care nu erau credeau că sunt.

Pentru a-mi demonstra punctul de vedere, mă voi rezuma la mari lideri din istoria mondială care au fost scunzi – deşi există o pleiadă de moguli scunzi în fiecare industrie, iar cei care nu sunt scunzi sunt adesea graşi. Dar ne vom ocupa de tipii graşi mai târziu. Ei nu se descurcă la fel de bine ca tipii scunzi, pentru că adesea

mor mai devreme.

Listă de persoane scunde, însă formidabile, cunoscute în istorie

1. Prinţul Negru, vestit cavaler medieval, a cărui armură i s-ar potrivi lui Gary Coleman
2. Alexander Pope, poet englez – 137 cm
3. Victoria, regină britanică – 152 cm
4. John Keats, poet englez – 154 cm
5. Francisc de Assisi, sfânt italian – 155 cm
6. Henri-Marie-Raymond de Toulouse-Lautrec, pictor francez – 155 cm
7. Honoré de Balzac, romancier francez – 157 cm
8. Nikita Hruşciov, lider sovietic – 160 cm
9. Marchizul de Sade, soldat, scriitor francez şi sadic – 160 cm
10. Carol I, rege britanic – 163 cm
11. James Madison, preşedinte al Statelor Unite – 163 cm
12. Pablo Picasso, pictor spaniol – 163 cm
13. George „Baby Face" Nelson, gangster american – 164 cm
14. Hirohito, împărat japonez – 165 cm
15. Lawrence al Arabiei, soldat şi scriitor britanic – 166 cm
16. Napoleon Bonaparte, împărat francez – 168 cm
17. Iosif Stalin, lider politic sovietic – 168 cm
18. Tutankamon, rege egiptean – 168 cm

Deţinătorii actuali ai puterii, din tabăra scunzilor, îi includ pe cei mai mulţi dintre actorii de succes, pe micul titan şi mogul media şi Newhouse şi pe mulţi alţii, printre care pe consultantul, presupusul criminal de război şi rafinatul Henry Kissinger, dar şi pe comediantul Jon Stewart. Menţionez aceste exemple doar pentru că niciunul dintre aceştia nu e probabil să-mi facă rău în viitorul apropiat şi nu prea sunt şanse ca vreunul dintre ei să citească această carte – nici măcar cei în viaţă.

Statura mică nu e singurul motiv de îngrijorare. Ar trebui să te preocupe în mod egal şi managerii de înălţime

mică până la medie care-ţi detestă curajul şi, cel mai important, asistenţii (numiţi pe vremuri „secretari”) care complotează între ei pentru a te înlătura.

De fapt, dacă ai fost suficient de imprudent pentru a-ţi înstrăina subalternii, colegii şi şefii, atunci e posibil să nu pot face nimic pentru tine.

TACTICI VIZÂND DUŞMANUL SCUND

Ţii în mână un ou crud. Nu-ţi face griji, are coaja pe el. Nu e un dezastru. Încă. Priveşte oul din mâinile tale. Trebuie să-l duci până la Khartoum, pe un drum aspru şi denivelat.

În această periculoasă întreprindere, te însoţesc din umbră alte persoane: indivizi cu petice de piraţi pe ochi şi basmale negre la gât sau cu orice altceva poartă Steve Van Zandt. Din motive personale, vor să-ţi ia oul. Trebuie să rămâi în posesia lui tot drumul până la Khartoum sau vei da greş.

În acelaşi timp, trebuie să-ţi îndeplineşti sarcinile de zi cu zi, care sunt importante – de fapt, chiar mai importante pentru tine decât acest ou lipsit de valoare, căruia eşti forţat să-i porţi de grijă.

Călătoria spre Khartoum continuă. Poate că nu vei ajunge niciodată acolo!

Dar, în cele din urmă, ajungi. Khartoum! Centrul romantic şi interesant al unui loc sau al altuia. Unde se află, la urma urmei?

Nu contează. Ai ajuns.

Îţi duci oul la locul desemnat (unde e aşteptat) şi, ajungând acolo exact la timp, îl scapi pe trotuar şi te uiţi la el cum se prăjeşte la soare pe marginea drumului. Iar acesta e un lucru bun. Ce incomod a fost acest ou!

Duşmanul înalt

Doamne, eşti cel mai mare evreu pe care l-am întâlnit vreodată. *Ted Turner vorbind cu Rick Kaplan, înalt de 190 cm şi cântărind*

111 kilograme, pe vremea când îl angaja să conducă CNN

dimensiunile fizice nu constituie un aspect nesemnificativ în competiţiile dintre fiinţele umane. Hai să-ţi spun o povestioară. Şi nu cred că e una prea neobişnuită.

A fost odată ca niciodată un manager de top extraordinar de ineficient. Compania la care lucra era într-un stadiu teribil de prost la vremea respectivă, iar individul nu făcea prea multe pentru a-i ameliora situaţia. Lui îi plăceau consultanţii, spun eu.

Principalele calităţi ale lui Bob erau două la număr:

1. Vorbea foarte puţin.
2. Era foarte înalt.

La şedinţe stătea meditând în capul mesei, cu picioarele încrucişate ca Lincoln, lăsându-se pe spate în scaunul său ergonomie, ascultând sau neascultând – nu prea puteai să-ţi dai seama. La sfârşitul întâlnirii, se ridică şi rămânea locului cât era de lung, umbrind pe toată lumea până când, obosit să tot aştepte altceva decât plezanterii, grupul se spărgea şi fiecare îşi vedea de treburile sale. Iar Bob trecea cu bine de o altă întâlnire.

El a jucat acest rol până când un grup de persoane mai scunde i-a dat târcoale pe la glezne şi l-a trântit la pământ. Când i-a venit sfârşitul, nu prea cred că i-a păsat. A dispărut înapoi în junglă, încrezător în faptul că exista altundeva un loc pentru un bărbat înalt. Într-adevăr, chiar exista. Aşa că acum are succes ca bărbat înalt prin alte părţi (spre consternarea celor de acolo, sunt sigur).

TACTICI VIZÂND DUŞMANUL ÎNALT

Un uriaş trăieşte într-un turn aflat în adâncul pădurii şi îşi petrece zilele înfruptându-se din oasele oamenilor din popor, bând vin şi mied atât cât îi încape pe gâtlej şi numărându-şi galbenii. N-ai motiv să te duci pe-acolo, decât dacă se întâmplă unul din următoarele două lucruri: (I) ai fost chemat de uriaş fie pentru a-l distra, fie pentru a fi mâncat de el; (2) ai ajuns în punctul în care tu şi compatrioţii tăi credeţi că-l puteţi trânti pe uriaş la pământ.

Îţi rămâi fidel ţie, îţi faci treaba, te fereşti de mizerii, îţi faci prieteni. Nu există om care să poată înfrânge singur

un uriaş întreg.

Într-o noapte, când uriaşul doarme doborât de una dintre manifestările sale magnifice de exces, eşti trezit de Thor, un pitic care-l slujeşte îndeaproape pe uriaş, atunci când acesta are treburi multe de rezolvat. „Eşti cu noi sau împotriva noastră?”, te întreabă el.

Împreună, tu şi echipajul tău de pitici, elfi, bărbaţi, femei şi chiar câteva orei năvăliţi în castelul care adăposteşte consiliul director ce controlează turnul. În dimineaţa următoare fie a dispărut uriaşul, fie aţi dispărut voi.

Apropo, când uriaşii pleacă, ei iau adesea mare parte din aur cu ei, împreună cu vreo două găini şi ceva jambon. Întrebaţi-i pe Dick Grasso şi pe cei din consiliul director al bursei newyorkeze despre motivele din spatele acestui comportament.

Un ultim cuvânt despre mărime

Nu te plac pentru că picioarele tale sunt prea mari. *Fats Waller*

În precedentele două capitole e posibil să fi dat impresia că înălţimea pură este singurul determinant al mărimii. Nu e. Iată şi alţi factori:

Rangul

Calitatea vestimentaţiei

Frumuseţea fizică sau lipsa ei evidentă (ca un aspect pozitiv)

Atractivitatea sexuală (*sex appeal*)

Nivelul de agresivitate

Egoul – incapacitatea cuiva de a se percepe pe sine ca o persoană care se poate înşela

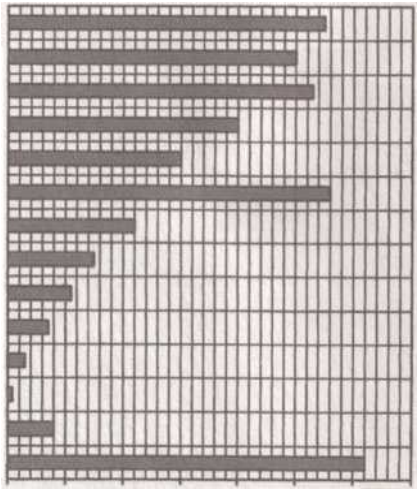
Rangul este cel mai important, însă nu în sensul la care te-ai gândi, în cele ce urmează, vei vedea un grafic ce prezintă nivelul de disconfort pe care diferiţii jucători îl pot induce situaţiei tale, dacă îi calci pe bătături, indiferent dacă bătăturile lor sunt minuscule sau de dimensiuni trumpian de groteşti.

Vei observa că cele mai mari ravagii îţi pot fi cauzate nu (aşa cum ai putea crede) de managementul de mijloc,

cu care sfârşeşti prin a te lupta zilnic. Pericolul adevărat şi permanent de care eşti ameninţat, în cazul în care eşti un nătâng, vine din partea oamenilor care îndeplinesc diverse servicii, menţinând firma funcţională – angajaţi cândva numiţi secretari, care acum sunt mai fericiţi dacă îi numeşti asistenţi. Pe majoritatea acestora nici măcar nu-i vezi în fiecare zi, pentru că lucrează pentru alţi oameni, însă, crede-mă, ei ştiu cine eşti, ce mănânci, ce bei şi când, ce cheltuieli ai şi alte lucruri minore ca acestea, până la persoana de care eşti îndrăgostit – cred că ştii la ce mă refer.

La capătul celălalt, se află câţiva oameni pe care arareori îi vezi şi care te pot răni fără să te cunoască deloc, în cazul în care sunt posedaţi de spiritul economiei şi al frugalităţii.

Puterea de a enerva



O 50 100 150 200 250 300 350

Paranoia cauzată de Boala Vacii Nebune Şeful tău Terorismul internaţional CEO (directorul general)

COO (directorul operaţional)

DO (directorul financiar)

Oamenii de la Departamentul de Resurse Umane Vicepreşedinţii executivi Vicepreşedinţii seniori Vicepreşedinţii Directorii Managerii

TACTICI VIZÂND GENERIC MĂRIMEA

Uită pentru o clipă de toate teoriile despre executivi. Dacă nu ai grijă de secretare, de asistenţi şi de tipii de la corespondenţă, ar fi mai bine să renunţi de pe acum.

Tipii de la Departamentul de Corespondenţă Secretarele/Asistenţii

Duşmanul gras

Gustă carnea de viţel. E cea mai bună din oraş.

Căpitanul McCluskey către Michael Corleone, chiar înainte ca Michael să îl împuşte în gât

Nu sunt o persoană grasă, însă aş putea fi dacă aş vrea şi, poate, chiar dacă nu aş vrea. Am un apetit sănătos. În tinereţe, obişnuiam să mănânc o jumătate de kg de paste la o singură masă, după care mă delectam cu o îngheţată. În facultate, după o noapte de efort îmi plăcea să ies în oraş cu amicii la o halbă de bere şi o pizza uriaşă cu cârnaţi – doar pentru mine. Acum, când stau şi scriu această carte, cântăresc cu 14 kg mai mult şi mănânc cu 146% mai puţin ca atunci. Viaţa e nedreaptă.

Cei care vor să fie graşi se chinuie mereu să slăbească. Acest lucru îi face foarte bonomi. Însă în spatele acestei bonomii, doamnelor şi domnilor, stă la pândă o bestie călită, suferindă, vorace, flămândă şi tânjind după… mai mult.

Acesta e motivul pentru care oamenii graşi, la fel ca cei scunzi şi cei foarte înalţi, sunt periculoşi şi trebuie urmăriţi cu mare atenţie. Acum au un comportament exuberant, râzând şi scărpinându-se, ca şi cum lumea ar fi o scoică, iar ei sunt perla din ea, iar în clipa următoare te întreabă dacă mai mănânci murătura aia. Din acest punct, lucrurile se înrăutăţesc.

Înainte să abordăm atrategic problema grăsanilor, hai să răspundem la o întrebare cheie: ce înseamnă „gras”? Pentru cei din lumea afacerilor, eu aş da următoarea definiţie:

Eşti mai greu cu 10 kg, în raport cu orice standard raţional.

Anumite părţi ale corpului îţi dau pe dinafară, ieşind din haine, iar tu nu reuşeşti să-ţi ţii cămaşa sau bluza în

pantaloni.

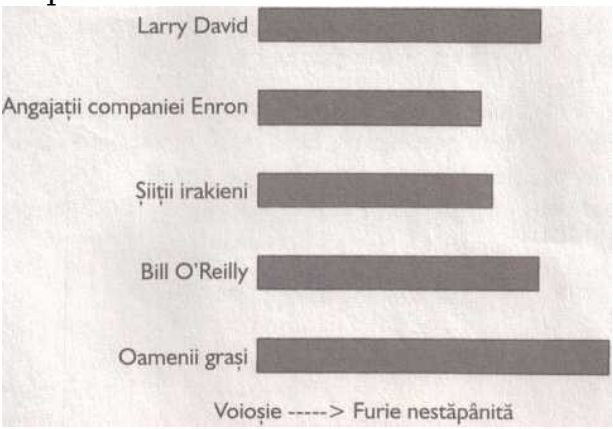
Oamenii îţi spun „voinicul”, în caz că eşti bărbat. Nu sunt sigur că există un termen echivalent pentru femei. Asta se vrea o poreclă afectuoasă, însă nu e vorba de aşa ceva. Atunci când oamenii se referă la mine, mă simt ca actorul american Chris Farley, deşi nu sunt, aşa cum am spus, deloc gras. Aşadar, dacă eşti una dintre acele persoane cărora le place să se poarte aşa faţă de oamenii solizi, încetează.

Te gândeşti la mâncare chiar acum. Jambon sau cârnaţi, probabil, dacă eşti bărbat. Îngheţată, bănuiesc, sau cremă de zahăr ars, dacă eşti femeie.

Priveşti cu lăcomie porţia altuia şi n-ai avea nimic împotrivă s-o mănânci, dacă ţi-ar fi pusă în faţă.

Oamenii graşi sunt prieteni excelenţi şi duşmani absolut de temut, pentru că, întocmai altor grupuri oprimate, ei dispun de rezerve tăinuite de furie.

Capacitatea de a se înfuria



Şi, la fel ca persoanele care devin subiectul unor glume forţate de-a lungul unei anumite perioade de timp, odată înfuriat, acesta e un grup care nu se teme să lovească cu propria greutate, transformând un defect social cronic într-un avantaj real, pe durata conflictelor.

TACTICI VIZÂND DUŞMANUL GRAS

I

Eşti ataşat de noul tău pit bull, Chuck. Chuck nu e ca alţii din rasa lui. E prietenos şi drăgălaş. Oamenii se miră

de buna sa dispoziţie.

Într-o zi, Chuck iese pe cont propriu la plimbare fiindcă i s-a făcut foame şi îşi manifestă o latură complet nouă a personalităţii, ucigând şi devorând un mic vicepreşedinte care a făcut greşeala de a-l lovi cu un băţ.

După acest incident nefericit, e clar pentru tine că Chuck a devenit interesat de acea parte cărnoasă a propriului tău picior, situată la spate, chiar între gleznă şi genunchi.

Chuck pare acum o problemă pentru tine însuţi. Nu sunt şanse să redevină căţeluşul cu care te-ai jucat şi în care ai avut încredere. Există, în mod evident, un singur lucru pe care îl poţi face.

Îl hrăneşti pe Chuck. Omlete cu şuncă şi fripturi grase şi suculente la amiază şi un cotlet atrăgător cu cartofi prăjiţi la vremea cinei, toate însoţite de vreo două pahare de băutură, oricând doreşte el. Ori de câte ori se uită în sus dulăul pentru a-şi trage răsuflarea, tu ai un os frumos şi gras pe care să i-l arunci.

După câteva luni de hrănire forţată constantă, Chuck ajunge să fie atât de sătul, încât abia se mai mişcă. N-ar mai putea muşca dintr-un alt director executiv, chiar dacă de asta ar depinde viaţa lui. Dar oamenii au tendinţa să sară ca arşi atunci când îl văd rostogolindu-se primprejur.

Spre toamnă, cam în perioada de planificare a bugetului, îl urci pe Chuck în linişte în duba hingherului şi semnezi actele, trimiţându-l într-un lung sejur în spatele zăbrelelor.

Duşmanul slab

Un general înţelept mănâncă hrana duşmanului său. Una dintre găinile sale valorează cât douăzeci ale mele.

Sun Tzu

Un om flămând e un om furios. *Proverb englez* st Cassius are o privire pierdută şi flămândă”, scria Shakespeare

„ZYdespre unul dintre conspiratorii care l-au înjunghiat pe Cezar – nu pentru Roma, ci pentru a-şi satisface foamea de putere şi răzbunare. Ceva legat de

indivizii care, deşi mănâncă, nu sunt niciodată sătui inspiră teamă oamenilor.

Acest lucru este adesea nedrept. Există multe prejudecăţi şi antagonisme legate de oamenii slabi, aşa cum există referitor la cei graşi. Dar slabii, pur şi simplu, arată mai bine decât alţii – atât cu haine, cât şi fără.

În calitate de persoană potenţial grasă, recunosc că sufăr de o neîncredere viscerală faţă de oamenii care nu prea au greutate. Mă sâcâie în special cei care se plâng că trebuie să bea lapte şi să mănânce mereu rondele de ceapă, pentru a-şi menţine greutatea corporală. Bănuiesc că acest lucru e spus pentru a mă destabiliza pe mine în vreun fel, deşi aceasta nu e o sarcină prea dificilă pentru moment.

Oamenii slabi, la fel ca cei scunzi, înalţi şi graşi, au nevoie din când în când ca cineva să le tragă un şut în fund. Totuşi, în acest caz, poate fi mai greu decât s-ar aştepta cineva. Fiindcă e greu să loveşti o ţintă mică şi mobilă.

Să vedem ce am vrut să spun prin calificativul „slab”:

Turul pantalonilor pare mai degrabă gol.

Respectivul îşi încheie mereu nasturele din mijloc al gecii, pentru a ascunde lipsa de grosime a taliei.

Pare să nu aibă niciodată suficient de multe de făcut şi se uită în farfuria ta cu lăcomie, când crede că nu eşti atent.

TACTICI VIZÂND DUŞMANUL SLAB

Te afli într-o barcă pe un râu lung şi lat, plutind agale în aval. împreună cu tine mai e cineva. Companionul tău e numai piele şi os, iar între voi doi există doar o bucată de pâine.

Pe măsură ce trec zilele şi hrana se împuţinează, celălalt devine foarte încruntat şi ţi se întâmplă să-l observi salivând discret deasupra raţiei tale.

Într-o noapte, în timp ce el doarme, furi în linişte o bucăţică din pâinea lui (suficient de mică încât el să nu-şi dea seama) şi o mănânci imediat. Acest lucru îţi dă forţă şi, deşi el nu e afectat imediat, actul tău îl slăbeşte în calitate

de potenţial adversar.

Cu fiecare noapte care se scurge, îţi însuşeşti părţi din ce în ce mai mari din proviziile lui, în vreme ce-ţi păzeşti atent proviziile proprii. El are acum o opţiune: te poate provoca la o înfruntare directă, însă asta cere forţă, iar el e atât de înfometat!

După o săptămână, creatura înnebunită şi slăbită te atacă. După o luptă scurtă, îl dovedeşti cu uşurinţă şi, luându-i şi ultimele rezerve de hrană, îl arunci peste bord, unde este dus de curent şi cade în vârtejul unei cascade.

Această ultimă observaţie este importantă. Aspectul costeliv la care ne referim aici, după cum ai observat fără îndoială din fragmentele anterioare acestui capitol, nu e doar fizic. Ci sugerează un om mereu flămând, care îţi mănâncă masa de prânz fără scrupule, atunci când nu e nimeni prin preajmă.

În momentul când a dispărut, tragi la mal, închiriezi o cameră la St. Regis, faci un duş şi te duci la Sparks ca să înfuleci un cotlet de peste I kg, cu cartofi copţi şi mirodenii.

Duşmanul vulnerabil

Armata, draga mea doamnă, e arta laşului de a ataca fără milă atunci când eşti puternic şi de a te ţine departe de pericol atunci când eşti vulnerabil. Acesta e tot secretul unei lupte victorioase. Adu-ţi duşmanul în dezavantaj; şi niciodată, sub nicio formă, nu-l înfrunta în condiţii de egalitate.

George Bernard Shaw e dragul acestei discuţii, hai să facem ceea ce i-a plăcut mereu lui Richard Nixon să facă, şi anume să lămurim cât se poate de clar un lucru: nu există duşmani complet vulnerabili şi fără putere.

Dacă tu crezi că ai un astfel de adversar, atunci înseamnă că urmează să cazi în capcană, iar peste vreo două milioane de ani, urmaşii îţi vor găsi rămăşiţele fosilizate cu o expresie de mirare pe faţă.

Nu e vorba de faptul că unii oponenţi n-ar fi vulnerabili. Ci că vulnerabilitatea, aflată în mâinile potrivite, poate da o anumită forţă. Slăbiciunea îl

determină pe un războinic să-şi exprime agresivitatea în moduri neaşteptate, dintre care unele pot fi într-adevăr foarte eficiente, în special împotriva unui adversar prea încrezător în forţele proprii.

Iată câţiva duşmani „insignifianţi”, care au reuşit de-a lungul istoriei să elimine adversari puternici:

David, regele Israelului, care a luptat împotriva lui Goliat, un uriaş ce lucra pentru un grup de critici de artă numiţi filistini.

Armata Continentală sub conducerea lui George Washington, care a învins cea mai puternică armată din lume la momentul respectiv, prin inventarea luptelor de guerilă.

Ho Chi Min, care a învins armatele Franţei şi Statelor Unite, în iniţiativa sa de a crea un Vietnam unit, doar ceva mai puţin opresiv decât se aştepta lumea.

Echipa Mets în 1969.

Toţi oameni au putere. Iar puterea poate fi exprimată într-o varietate de moduri de către cei care sunt furioşi, ambiţioşi sau hotărâţi să te facă să-ţi pară rău că i-ai subestimat.

TACTICI VIZÂND DUŞMANUL VULNERABIL

I

Te trezeşti într-o dimineaţă şi găseşti lângă tine un mic pachet, conţinând un tort de fructe de peste 2 kg. O voce îţi spune că n-ai voie să laşi jos această mică povară în viitorul apropiat, cu excepţia orelor de somn. „Ce mare lucru?” gândeşti în sinea ta. „Nu sunt decât vreo 2 kg”. „Bine”, spune vocea. „Numai să nu scapi pachetul din ochi. E un cadou. Mă voi întoarce după el mai târziu”. De vreme ce eşti obişnuit să asculţi astfel de voci, faci cum ţi se spune.

După o vreme, îţi dai seama că uşoara povară pe care o cari după tine nu e chiar atât de uşoară; de fapt, e destul de iritantă.

Te plimbi încolo şi încoace, rugând oamenii să te ajute să cari pachetul. Ei refuză, în mare parte pentru că greutatea pe care o porţi nu li se pare prea importantă, ei

fiind ocupaţi cu realizarea unor lucruri importante. „Noi suntem foarte ocupaţi cu multe lucruri importante” îţi spun ei. „Asta e povara ta, iar dacă ne întrebi pe noi, nu ni se pare prea grea. Ce, eşti cumva un mototol?”

Acum înţelegi că dificultăţile tale legate de micul tort de fructe din spinare te fac să pari mic şi lipsit de putere. Eşti în pericol de a fi definit drept „individul cu problema tortului de fructe”. Te apucă disperarea.

În cele din urmă, într-o noapte întunecată şi furtunoasă, rupi ambalajul şi mănânci tortul până la ultima firmitură. E rânced, dar încă bun. Şi, cel mai important, a dispărut.

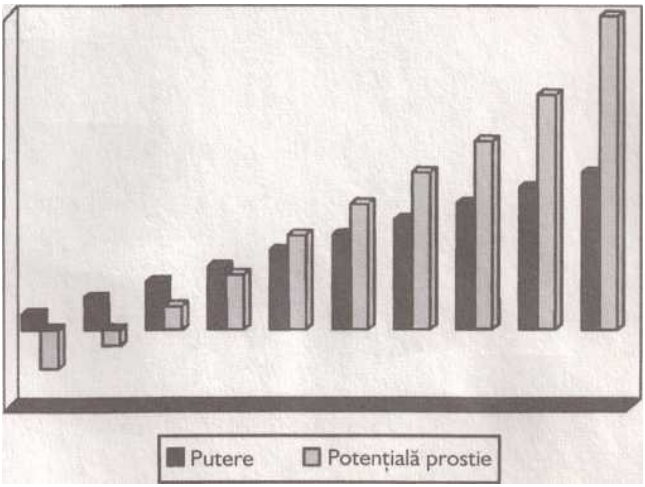
Apare o rază de lumină şi vocea revine. „Mulţumesc, pentru că ai avut grijă de tortul acela idiot. Primesc câte unul în fiecare an şi nu ştiu niciodată ce să fac cu el”.

Duşmanul puternic

Dragii mei prieteni, pentru a doua oară în istoria noastră, un prim-ministru britanic s-a întors din Germania aducând pacea cu onoare… Cred că va fi pace în vremurile care vin. Mergeţi acasă şi dormiţi liniştiţi.

Prim-ministrul britanic Neville Chamberlain, după semnarea unui pact de neagresiune cu Adolf Hitler în septembrie 1938, cam cu un an înainte ca Hitler să invadeze Polonia

La prima vedere, s-ar părea că duşmanul puternic prezintă o problemă insurmontabilă. De fapt, el oferă cea mai mare oportuntate, pentru următorul motiv:



Da, aşa cum războinicii iraţionali, prea încrezători în ei înşişi, pot subestima un duşman aparent slab, e la fel de contraindicat să fii intimidat de cineva care pare musculos şi invincibil. Nimeni nu e de neînvins, cu excepţia cazului în care există prea multe dezavantaje pentru tine, caz în care mă voi exprima altfel.

Oricine poate fi învins. Trebuie doar să găseşti cheia. Şi după cum demonstrează graficul nostru, cu cât mai înverşunat devine un om puternic, cu atât gândeşte mai mult cu muşchii şi mai puţin cu capul.

Puterea îi sminteşte pe oameni. Asta e o veste bună pentru tine, fiindcă tu nu eşti prost. Nu atât de prost ca majoritatea oamenilor cu adevărat puternici. Asta pentru că tu nu te poţi baza pe puterea ta, iar ei trebuie să o facă, întrucât e posibil ca în lipsa forţei să nu mai dispună de niciun alt avantaj.

Istoria e plină de indivizi care au debutat în forţă şi cu cap, după care s-au afundat în celule ale puterii conţinând neuroni minusculi, pe care nu prea i-au folosit.

LIDER CHIBZUIT	INIŢIAL NECHIBZUIT	ULTERIOR
Napoleon	Salvatorul Franţei	Invadatorul Rusiei
John	Fondatorul	Promotoru

Adams	naţiunii	l pachetului de legi *Repressive Alien and Sedition Acts*
Howard Hughes	Pilot curajos	Nebun de legat
Pete Rose	Poreclit Charlie Hustle	Parior în baseball
Michael Jackson	Albumul *Thriller*	„Sucul lui Iisus” (vin şi apă carbogazoasă) oferit puştilor
Jesse Ventura	Luptător de wrestling/actor	Guvernator în Minnesota
Bill Gates	Iniţiator al democraţiei calculatorului	Infractor anticoncurenţial

LIDER
INIŢIAL
CHIBZUIT
ULTERIOR
NECHIBZUIT

Jack Welch
Măreţul CEO al General Electric
Un calic ordinar, cu atitudini bizare faţă de cheltuielile companiei

Howard Dean
Candidatură politică surprinzător de succes
Discursul. Vreau sa strig”.

Adevărul e că fiinţele umane nu sunt clădite pentru a fi puternice. Suntem o specie inerent slabă, predispusă la boli fizice, îndoială de sine şi accese inconsecvente de laşitate şi regret. Presiunile pentru a fi puternic sunt enorme, iar preţul ce trebuie plătit de cei care exersează puterea (şi chiar de unii dintre cei care dispun de o reală putere) vine în avantajul tău. Poţi să manipulezi această

putere şi, atunci când e necesar, să-i pui piedică matahalei musculoase cu o singură sfoară.

TACTICI VIZÂND DUŞMANUL PUTERNIC

I

Armata japoneză aşteaptă la marginea oraşului Tokyo să vină Godzilla. Şi, iată… Godzilla!

Generalii, proşti de-a binelea, trimit un grup de idioţi sortiţi pieirii să atace frontal monstrul. Aceştia sunt prăjiţi cu toţii de răsuflarea fierbinte a monstrului, iar maşinuţele lor de jucărie se topesc, transformându-se în bulgări de plastic.

Savanţii, mai deştepţi, rămân în spatele muntelui, în buncărul lor, privind cum sopârla uriaşă iese din ocean, urcă pe dealuri şi coboară către oraş, urlând şi mugind.

Lucrul bun pentru Tokyo e că Godzilla e un animal foarte mare, da, şi foarte puternic. Atât de puternic, încât în final el este capabil să-i distrugă pe Mothra şi Megalon, printre mulţi alţii. La înfrânt monştri, Godzilla se pricepe cel mai bine.

Însă, deşi Godzilla e mare şi puternic, nu e prea deştept. Film după film, se încurcă în cabluri electrice (ceea ce-l înfurie şi mai mult), sâsâind şi urlând, încât războinicii inteligenţi îl pot ataca atunci când se află în cea mai mare dificultate.

Depăşit din nou – mai trist, însă fără mai multă înţelepciune în organul acela umflat şi misterios numit creier – Godzilla se întoarce în ocean, piuind şi şuierând. Până când, din motive enigmatice, revine în următorul film.

Duşmanul detestabil

Oamenii se pot urî unul pe celălalt. Însă atunci când se află în aceeaşi barcă traversând un râu, ei vor vâsli împreună foarte bine.

Sun Tzu

Însă ura este o pasiune cu mult mai delicioasă şi mereu insaţiabilă; ea ne face pe toţi fericiţi pentru tot restul vieţii.

Lord Byron

Durerile războiului sunt numeroase. Plăcerile acestuia sunt puţine, cel puţin atâta vreme cât suferinţa e maximă.

Poate că cel mai mare extaz pe care-l vei trăi în cariera ta de războinic e fiorul plăcut al plecării la luptă, împotriva unui adversar pe care-l deteşti cu adevărat.

Câteva observaţii sunt demne de a fi făcute în scopul testării profunde, eficiente şi cruciale a spiritului tău de războinic.

Cel mai important este faptul că dispui de tot timpul din lume. Pentru că, în vreme ce iubirea se stinge uneori aşa cum se evaporă rouă dimineţii, o ură sănătoasă durează veşnic, dacă o îngrijeşti şi o hrăneşti cu tandreţe, aşa cum are grijă un grădinar de preţioasele lui petunii.

Aceasta e situaţia în care toate cunoştinţele, pregătirea, reveria şi planificarea letală pot fi implicate, pentru că o ură sănătoasă – la fel ca o iubire sănătoasă – nu e ceva ce ar trebui consumat inutil printr-o acţiune pripită. Vrei să-ţi savurezi ura. S-o guşti. Imaginează-ţi cum ar fi să te răzbuni pe toată lumea la momentul potrivit.

Întreabă-te: cum e adversarul tău? Ce-i place? De ce îi este teamă? Cât îţi trebuie ca să-l ucizi cu tăieturi mici şi dureroase, care însă nu-l vor doborî de la început? Ce l-ar răni cel mai mult, lăsându-l totuşi conştient, pentru a înţelege de ce i s-a întâmplat acest lucru şi cine l-a rănit?

Ce paşi trebuie să parcurgi pentru a te apăra în viitor, astfel încât, în vreme ce eşti în toiul pregătirilor sau te furişezi prin spate, adversarul să nu te ia prin surprindere cu mutările lui?

Ce amestec de surpriză şi teamă intuitivă ai vrea să simtă din partea ta?

TACTICI VIZÂND DUŞMANUL DETESTABIL

Într-o seară magică, vei vedea, probabil, un străin de partea cealaltă a unei încăperi aglomerate. E clar din primul moment că acest sentiment va dura veşnic.

Poate că el te răneşte primul. Pe moment, nu

reacţionezi în niciun fel. Te gândeşti. Ce anume legat de această persoană te ţine treaz noaptea, chinuindu-te?

Contraataci timid şi obţii câteva puncte. După asta, persoana respectivă e mai atentă în preajma ta. În limbajul trupului, asta înseamnă că vă daţi târcoale.

După care… te arunci în luptă. Acum înfruntarea e publică. Oamenii ştiu că v-aţi încăierat de-a binelea. Dobândiţi amândoi respect şi frică din partea spectatorilor, pentru că ura reală e un lucru extraordinar pentru cei care o privesc.

Timpul trece. Nu există niciun glonţ vrăjit pe care să-l poţi expedia în trupul vrăjmaşului. Acesta e real. Nu pleacă nicăieri.

Va trebui să evoluezi spre nivelul următor, unul în care poziţionarea şi acţiunea agresivă reprezintă un mod de viaţă.

Cât timp ai vrea să sufere? Sfârşitul cel mai potrivit al acestei saga e pentru tine moartea lui, umilirea ori o lungă viaţă de mizerie la care tu să fii martor?

Partea a VI-a

Poziţionarea *y r*

Nu fi copil obraznic, bai la tati, hai la tati, tu… dulcele meu îngeraş.

Ira Gershwin înţelegerea profundă şi intuitivă a arborelui corporatist

Care dintre cele două căpetenii are în el spiritul Tao? Care dintre cei doi generali este mai capabil? Cine trage mai bine folos de pe urma cerului şi a pământului f în care tabără e cel mai riguros menţinută disciplina I Care armată e mai puternică? De care parte se află ofiţerii şi soldaţii mai bine antrenaţi? În care armată există o consecvenţă mai mare atât în privinţa recompensei, cât şi a pedepsei?

Sun Tzu

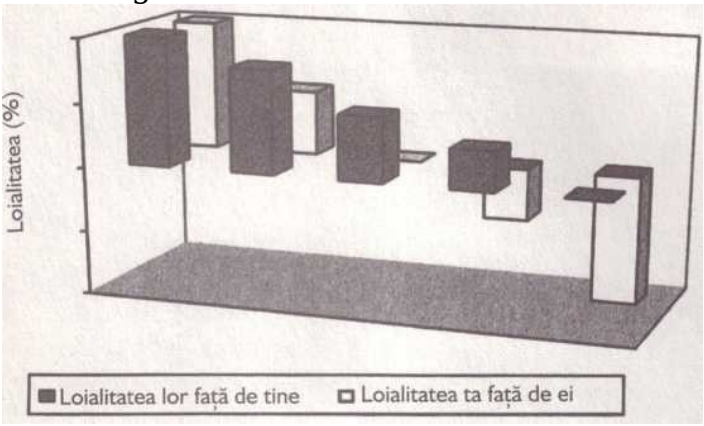
Pune o întrebare stupidă şi vei primi un răspuns stupid.

Bunica mea

Sun Tzu petrecea multă vreme căutând generali buni.

Oamenii care aşteaptă generali buni, meniţi să conducă bătăliile alături de ei, sunt cam la fel de norocoşi ca jucătorii de poker care aşteaptă cărţi bune, înainte de a începe să parieze.

Tu nu eşti şeful tău, iar soarta altuia nu este soarta ta. În timp ce el se pregăteşte pentru moarte, tu poţi fi scuzat pe motiv că lucrezi la construirea unui viitor propriu şi, dacă e necesar, complotezi împotriva viitorului său. Ştiu că această afirmaţie sună insensibil, însă loialitatea faţă de autoritate în vremuri de război – prezentă în orice eveniment – e un simplu calcul pentru cei care nu îndrăgesc ideea de a fi carne de tun.

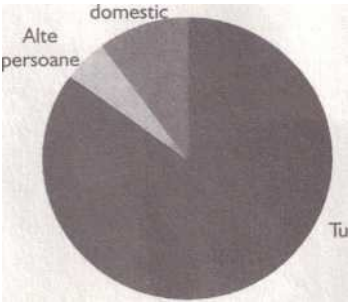


Loialitatea: fiecare primeşte ceea ce merită

Pentru a reuşi, ai nevoie să-ţi înţelegi propria organizaţie chiar mai bine decât duşmanul tău, deoarece primii duşmani pe care va trebui să-i învingi vor fi indivizii din propria tabără. Bine, aceştia nu-ţi sunt duşmani la propriu, însă chiar dacă bei cu ei, faci planuri cu ei, îţi petreci timpul cu ei, nu-ţi sunt cu adevărat prieteni, pentru că muncesc cu tragica iluzie că soarta lor este la fel de importantă ca a ta. Nu e.

Dacă vrei să fii războinic, şi nu soldat în armata altcuiva, trebuie să te obişnuieşti cu această idee:

Importanţa relativă în vreme de război



Peştişorul tău

Ai înţeles bine. Tu eşti mai important decât oricine. Acesta e primul lucru la care trebuie să te gândeşti, atunci când te poziţionezi în luptă.

Primatul importanţei tale are anumite implicaţii:

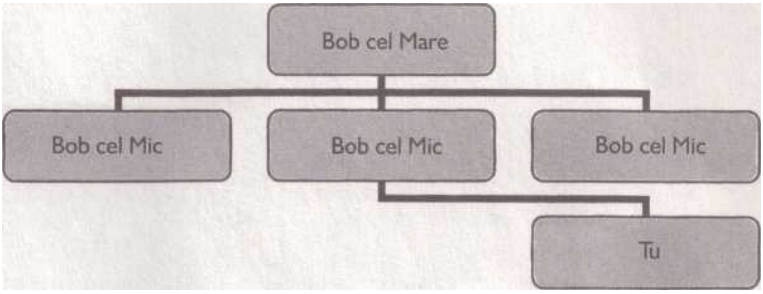
1. Trebuie să trăieşti.

2. Dacă alţii trebuie să moară pentru ca tu să trăieşti, aşa să fie.

3. Oamenii aflaţi departe atunci când încep să cadă bombele apar prin preajmă ulterior, în timp ce oamenii aflaţi în apropierea exploziei nu scapă mereu cu viaţă; e, prin urmare, o idee bună să stai departe de zona cea mai periculoasă a luptei – dacă poţi.

4. Poţi face acest lucru doar dacă deţii puterea de a-i trimite pe alţii în luptă sau de a aranja loviturile astfel încât, probabilistic, nasul tău să fie mai puţin pocnit, în raport cu al altora.

5. Nu e cazul să te simţi prost pentru asta, fiindcă, de vreme ce bunăstarea ta personală e preocuparea majoră, tu faci mereu ceea ce e corect atunci când faci ceva corect pentru tine.

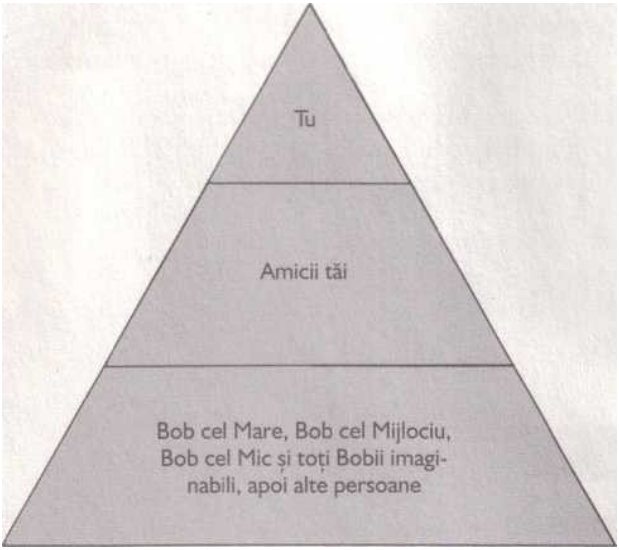


Desigur, e cazul să studiezi graficul de mai sus şi să

înţelegi în profunzime toate implicaţiile sale. În mod evident, un grafic conceput de tine ar fi mai complex şi mai subtil decât al meu. Dar ai o nevoie absolută să te gândeşti la modul în care e structurat şi la ce înseamnă pentru tine formele şi relaţionările sale concrete.

Aşa că, priveşte-l zilnic şi nu-ţi lua ochii de la el. Petrece-ţi restul zilelor privind, şi iar privind. Şi gândind, tot gândind. Cine s-ar lupta cu tine? Cine ţi-ar apăra spatele? Cine te-ar ucide într-o clipă?

Şi după ce ai privit şi te-ai gândit (lucruri care sunt, amândouă, bune şi necesare) şi ai înţeles pe deplin cine ce poziţie ocupă, ce rol joacă şi care piese pot fi aruncate una asupra alteia în avantajul tău, e timpul să treci la următorul model:



Şi dă-mi voie să-ţi spun ceva: dacă nu eşti convins că acesta e modul potrivit de a acţiona de acum înainte, îţi pierzi vremea în acest război din lumea afacerilor. Adoptă alt rol, în viaţa ta profesională. Există nenumărate unghere pentru persoane prea sensibile, contemplative, paşnice şi insuficient îndrăgostite de propriul destin pentru a fi războinice. Poţi fi una dintre acelea.

E un mod de viaţă, cu siguranţă.

Dar ceilalţi cititori? Haideţi să punem cap la cap

toate părţile, astfel încât şansele noastre de succes să fie cât mai mari.

Un câine Shih Tzu?

Cercul credincioşilor şi cel al necredincioşilor se reînnoiesc pe sine, de vreme ce un cerc nu are nici început şi nici sfârşit.

Sun Tzu

Arta războiului e destul de simplă. Află unde e duşmanul tău. Prinde-l cât de repede poţi. Loveşte-l cât de tare poţi şi continuă să mergi.

Ulysses S. Grant

Ulysses S. Grant a fost un politician teribil, poate unul dintre cei mai răi preşedinţi de care au avut vreodată parte Statele Unite. El a fost totodată un general formidabil. În punctul culminant al Războiului Civil, când situaţia părea a fi cea mai întunecată pentru Uniune, Lincoln l-a promovat pe Grant pentru a conduce armatele unioniste. Criticii erau suspicioşi, informându-l pe preşedinte cu privire la defectele lui Grant, inclusiv de faptul că acesta bea. „Află ce bea”, a fost replica lui Lincoln, „ca să pot da şi la restul generalilor mei”.

E posibil ca băutura să fi fost factorul care i-a conferit lui Grant un avantaj. Shih este avantajul – abordarea poziţionării tale fizice care ne ajută pe noi să uităm de grijile cu privire la probleme de genul puterii şi al agresivităţii, şi să ne concentrăm mai degrabă unde, când şi cum se va desfăşura lupta. Acest lucru e foarte important. Sunt sigur că oricine deţine o bună înţelegere a elementului Shih adună numeroase puncte în carieră, pregătindu-se pentru orice eveniment imaginabil înainte de a ajunge în bătălia efectivă.

Sun Tzu spune:

Lunecarea apei, până la împingerea pietrelor. Acesta e Shih

Lovitura şoimului, în saltul ucigaş. Acesta este nodul.

Prin urmare, pentru cineva priceput în luptă – Shih-ul său e iute.

Nodul său e scurt.

Shih e ca întinderea arcului. Nodul e apăsarea pe trăgaci.

Înţelegi? Normal că da. Ţi-ai petrecut întreaga viaţă profesională făcând asta. Pregătindu-te. Asigurându-te că nu eşti lăsat pe dinafară atunci când au loc întâlniri şi conflicte importante.

Recunoaşte. Eşti plin de Shih.

Pe durata ultimilor aproximativ douăzeci de ani, nu a fost zi în care să nu îmi petrec măcar o parte din ea gândindu-mă la ceva legat de Shih. Faţetele Shih-ului importante pentru mine atât în prezent, cât şi în trecut, includ:

1. Să dai telefoane bune
2. Să participi la întâlniri foarte bune
3. Spiritul Tao al mesei de prânz
4. Să bei la serviciu
5. Linguşeala adecvată (şi inadecvată)

„Autorul creează un joc de cuvinte. În vreme ce Shih Tzu este o rasă canină chinezească, Shih este un concept, poate cel mai bine explicat de David Zindell în volumul *The Broken God*: „Shih a fost opusul faptelor şi al informaţiei; Shih a fost eleganţa cunoaşterii, profunzimea şi priceperea de a organiza cunoaşterea în structuri de sens. După cum un artist alege culori de vopsea sau lumină pentru a-şi crea picturile, la fel un maestru shih alege texturi de cunoaştere – diferite idei, mituri abstracţii şi teorii – pentru a crea un mod de a vedea lumea. Estetica frumuseţii şi a cunoaşterii – acesta a fost shih. […] în limbaj, shih e eleganţa din utilizarea cunoaşterii altcuiva. Însă în Moska, există acest sens mai larg: Shih înseamnă recunoaşterea şi înţelegerea diferitelor tipuri de cunoaştere”. În textul de faţă, autorul se referă la Shih ca la o îmbinare între cunoaşterea şi priceperea cumulative specifice războiului de pe frontul corporatist al carierei (n.tr.).

6. Mobila de birou ca instrument puternic
7. Arta corespondenţei interne
8. Să îţi destabilizezi adversarii fără a fi prins
9. Conturile de cheltuieli: ce se întâmplă cu ele?

10. Viaţa pe drum şi alte mari pericole

11. Directori executivi incapabili şi cum să îi conduci

12. Ce să faci când „rabinul” tău este concediat

Chestia e că, dacă îţi petreci viaţa afundat până la gât în tot acest Shih, îţi cam pierzi abilitatea de a executa „saltul ucigaş” sau „nodul” la care se referă Maestrul. Şi tot Shih-ul din lume nu înseamnă nimic dacă nu tragi cu arcul atunci când trebuie.

Reţine ideea de a nu ataca niciodată duşmanul în punctul lui forte, ci caută-i slăbiciunea, loveşte acolo unde El Nu e puternic. E o noţiune intrigantă. Poate fi de ajutor dacă stai să te gândeşti. „Să avansezi în aşa fel încât să nu ţi se poată opune rezistenţă, să ataci poziţia neapărată”, scrie Tzu. „Generalul capabil îi formează pe alţii, însă el însuşi e fără formă”.

Îmi place mult ideea de a-i forma pe alţii însă de a fi tu însuţi fără formă. Dă-ţi singur seama cum se aplică acest lucru luptătorilor care nu sunt, în sine, decât nişte enorme pachete de muşchi. Sincer, eu nu am idee.

Îmi place de asemenea în totalitate noţiunea de a ataca acolo unde nu se află adversarul. Problema în acest caz e că, mare parte din timp după ce am atacat o zonă în care nu se află duşmanul meu, rămân să mă întreb unde o fi.

Intrarea în formaţie

Acestea sunt tipurile de terenuri: accesibile, încurcate, de aşteptare, strâmte, abrupte, îndepărtate şi apropiate. Generalul înţelept cunoaşte terenul pe care trebuie să lupte.

Sun Tzu

Nu ne retragem. Avansăm într-o altă direcţie.

Generalul Douglas MacArthur

Acum e important să facem o distincţie între două entităţi, ambele fiind importante pentru eforturile tale pe timp de război, chiar înainte de începerea luptei:

1. Agresivitate 2. Prostie

Războinicul agresiv dedică suficient timp elementului Shih pentru a şti că nu aleargă în baioneta duşmanului.

Războinicul lipsit de inteligenţă ignoră elementul Shih şi sfârşeşte înfipt în suliţa inamicului. Au! Doare.

În urmă cu aproximativ o sută cincizeci de ani, curajoasa şi agresiva armată britanică lupta împotriva ruşilor în ceea ce mai târziu s-a numit Valea Morţii. Iată un exemplu de început prost.

Deci, această forţă bine înarmată, inteligentă şi curajoasă a soldaţilor britanici a intrat direct într-o ambuscadă, într-un spaţiu îngust, unde puteau fi măcelăriţi după dorinţă. Şi aşa s-a întâmplat. Au pierit până la ultimul. Cel mai bun lucru pe care îl poţi spune despre ce li s-a întâmplat e că Tennyson a scris un poem foarte drăguţ în care le-a lăudat prostia, pardon, eroismul.

În afaceri, despre care bănuiesc că vom vorbi până la urmă, abundă exemplele dezolante şi deprimante de indivizi care au dus bătălia potrivită pe un teren nepotrivit.

Fostul meu preşedinte de companie, de pildă, a câştigat o confruntare majoră împotriva adversarului său prostănac de pe atunci acostându-l pe şeful acestuia – toată lumea are un şef – pe un teren de golf din afara oraşului Pittsburgh şi smulgând de la bătrân acordul de a cumpăra o filială a afacerii pe care şi-o dorea. Adversarul de pe atunci a ajuns ulterior să fie preşedintele preşedintelui meu şi l-a decapitat pe acesta închizând filiala pe care o câştigase în trecut într-un mod atât de abil. Terenul s-a schimbat, iar asta a schimbat totul.

Există, de fapt, zeci şi zeci de fuziuni, realizate în ultimii mai bine de o sută de ani, care s-au bazat pe presupuneri legate de terenul de afaceri şi care erau fie excesiv de optimiste, fie lipsite de informaţii, fie efectiv amăgitoare. Alţii, cum s-a întâmplat în cazul mariajului dintre companiile Daimler şi Chrysler, au evaluat corect terenul de joacă şi au dat naştere unei companii care face maşini mai bune, după cum poate depune mărturie cineva care a condus recent un PT Cruiser.

Cu toate acestea, astfel de exemple reprezintă excepţia. Majoritatea fuziunilor sunt războaie de cucerire duse din motive greşite şi purtate de una sau de ambele

părţi pe un front care ulterior se dovedeşte a nu fi ceea ce părea la început.

E greu să fii prea sever în legătură cu acest aspect. E uşor să vezi realitatea oricărui teren după ce bătălia s-a terminat, iar câmpul de luptă e presărat cu cadavre.

Pentru că nu vrei să fii unul dintre acele stârvuri care putrezesc sub soare în timp ce nişte păsări mari şi urâte îţi mănâncă ochii, ar fi înţelept, în vreme ce intri în formaţie pentru a mărşălui către luptă, să te întrebi dacă faci presupuneri pline de speranţă sau insuficient informate despre teren şi despre cum să acţionezi pe el. De fapt, hai să fim mototoli timp de un minut şi să folosim termenii domnului Tzu pentru o evaluare rapidă. E dificil de înţeles cum să aplici sugestiile strategice ale Maestrului într-o situaţie din lumea reală, însă vom încerca.

Terenul accesibil: în general oamenii vin şi pleacă după bunul plac. Acesta este terenul normal al afacerilor de zi cu zi. Sun Tzu spune că ar trebui să fim agresivi şi să ne menţinem pe un teren înalt, pentru că aceasta este o poziţie de luptă avantajoasă.

Bine, deci ce înseamnă teren înalt? Conceptul s-a modificat din zilele lui Sun Tzu şi până în prezent.

ASPECTE VIZÂND TERENUL ÎNALT

Căpetenia de luptă chineză în vechime	Beneficii	Războinicul contemporan
Altitudine bună	Să vezi duşmanul apropiindu-se	Atitudine bună, e-mail excelent, spioni
Loc bun pentru un fort	Greu de atacat, uşor de apărat	Spaţiu decent pentru birou, mobilă drăguţă
Sigur pentru provizii	Uşor de stabilit o prezenţă	Cont de cheltuieli invulnerabil

	permanentă	
Uşurinţa ataculuiretragerii /	Să-i ucizi pe alţii, să rămâi în siguranţă, să pierzi un număr minim de soldaţi / provizii	Abilităţi bune de delegare, personal suficient pentru a suporta pierderile şi dezertările
Intimidarea duşmanului	Minimizarea şanselor unui atac nedorit	Profil intern / extern bun

Terenul înalt, dacă e să îl înţelegem într-un mod care să ne fie de ajutor, se referă la a te asigura că deţii informaţii şi putere superioară în situaţii obişnuite, şi că foloseşti acest avantaj pentru a stabili momentul şi împrejurările bătăliei, ale retragerii şi ale aprovizionării.

Terenul încurcat: Acesta e descris în termenii unui mototol ca fiind un teren uşor de trecut, însă la care e greu de revenit. Dacă duşmanul e nepregătit, îţi poţi face apariţia şi trece la atac, tpune Tzu, şi există o probabilitate bună de ţucces. Dacă, pe de altă parte, duşmanul e pregătit, poţi să ataci, dar să nu ieşi victorios. De vreme ce simpla posibilitate de a ataca fără succes face imediat ca bătălia să devină imposibilă, iar odată ce eşti implicat în bătălie îţi va fi greu să scapi sau să te retragi, acest teren nu e considerat a fi unul avantajos.

Consideră lucrurile astfel: compania Comcast decide că va licita pentru Disney. Propune o ofertă care, se dovedeşte, e percepută de mulţi ca fiind prea mică. Dar vai! Acum a fost lansată – situaţia e încurcată.

Asta înseamnă că stă acolo blocată. De câte ori ţi s-a întâmplat asta? Ţi se cere să iei un număr de decizii în fiecare zi. Odată ce ţi-ai exprimat părerea despre un subiect, ai intrat în joc, nu-i aşa? Te poţi retrage în unele cazuri, însă în altele a da înapoi poate să nu fie atât de uşor. E acesta un motiv să nu ataci, pentru că terenul nu e

accesibil?

Ei bine, într-o anumită măsură, da, chiar dacă nu eşti tocmai un mototol. Însă cei care sunt de părere că terenul încurcat este inutil pentru bătălie se pot alege cu reputaţia de oameni reticenţi în faţa oricărei decizii pentru care ei ar putea fi consideraţi responsabili.

Iată cum arată:

Terenul de aşteptare: în acest scenariu, cele două armate se mobilizează pe front şi se uită una la alta. Dacă forţele duşmanului sunt evident mai slabe decât ale tale, poţi ataca, deşi ceea ce el a ascuns în pâlcul de copaci – sau în biroul din Petaluma – poate fi un motiv de îngrijorare. Aceasta e o stare de aşteptare, şi încă o dată Maestrul spune că acesta nu e un moment potrivit pentru a te lua la trântă cu vrăjmaşul şi normal că are dreptate în această situaţie, însă hai să fim serioşi. Deci nu e un teren avantajos! Trebuie să ai sânge-n tine.

Acum sunt atât de enervat de întregul concept de teren, încât îmi vine pur şi simplu să ies în stradă şi să strivesc pe cineva. Aşa că hai să mergem mai departe.

Despre viclenie

Toate războaiele se bazează pe viclenie. Atunci când eşti capabil să ataci, prefă-te că nu eşti. Atunci când mobilizezi trupe, mimează inactivitatea, atunci când eşti aproape, convinge-ţi duşmanul că te afli departe; atunci când eşti departe, convinge-l că eşti aproape.

Ţine momeala la vedere pentru a-l ademeni.

Simulează dezorganizarea şi zdrobeşte-l: dacă e furios, provoacă-l.

Sun Tzu

Retează-i capul! *Regina Roşie*

Videnia e bună, atâta vreme cât nu ajungi să crezi în propriile amăgiri. Şi să le devii prizonier.

Dă-mi voie să îţi explic ce vreau să spun. Pe vremea când eram tânăr, am hotărât că nu îmi plăcea să spăl vasele. Îmi plăcea să mănânc din farfurii, normal, însă când terminam masa, sarcina de a le curăţa era una pe care nu aveam chef să o îndeplinesc. Nu îmi plăcea nici să

mănânc din vase murdare. Îmi plăcea să mănânc din vase la fel de curate ca ale unui aristocrat. Doar că nu voiam să fiu eu cel care le spală.

Acest lucru a creat adesea un conflict între mine şi persoana cu care trăiam. Din când în când, ea spunea: „De ce nu speli şi tu vasele măcar o dată?” Iar eu mă simţeam presat să caut un motiv raţional pentru refuzul meu. „Nu vreau” nu părea să mai aibă succes după o vreme, iar pentru că acest lucru se întâmpla după anul 1970 (în America), nu mai era de la sine înţeles că rolul femeii pe lume era să cureţe după bărbat. Nu doar că nu exista niciun argument raţional în favoarea atitudinii mele, dar nu exista nici măcar unul sigur.

Astfel încât am dezvoltat o strategie pe care ulterior am extins-o la o varietate de sarcini casnice şi la mare parte din corvezile neplăcute ale vieţii de adult. Pur şi simplu am făcut din mine o persoană atât de incompetentă la orice nu voiam să fac, încât după o vreme nu m-a mai rugat nimeni să fac acele lucruri.

Către vârsta de patruzeci de ani, rareori eram chemat să spăl vasele (inclusiv să încarc spălătorul de vase), să echilibrez balanţele contabile, să aspir covoarele, să plătesc personal datoriile la sfârşitul lunii sau să înlătur zăpada cu lopata.

Problema cu viclenia era următoarea: deşi nu aveam nevoie să spăl multe vase, devenisem totodată un tip tare evaziv, bine antrenat în arta alegerii lucrurilor pe care le puteam sau nu spune sau face în funcţie de ce aveam de câştigat pe moment.

Iată probleme inerente unui mod de operare viclean:

După cum am spus, devii o persoană vicleană. Oamenii vicleni întâmpină mai multe dificultăţi în atragerea şi menţinerea loialităţii altora, şi din motive întemeiate – sunt mincinoşi!

Devii minciunile pe care le spui, pur şi simplu pentru că e mult mai simplu să faci asta decât să ţii minte ce e adevărat şi ce nu. Am început prin a minţi inteligent cu privire la priceperea mea de a face lucrurile pe care le-am

menţionat. Acum le execut cât se poate de prost.

Vei fi prins. Dă-mi voie să repet asta. Vei fi prins. Atunci oamenii vor înceta să-ţi mai acorde încredere. Primele persoane care vor face asta nu vor fi duşmanii tăi, care sunt destul de dibaci în detectarea amăgirii în stil Sun Tzu, ci prietenii şi persoanele pe care le îndrăgeşti.

Ulterior te vei urî pe tine însuţi, într-un fel, chiar în toiul orgiei iubirii de sine care îţi pune în mişcare cariera de om de afaceri. Mă crezi sau nu, acel dispreţ pe care îl resimţi faţă de tine te va face cu mult mai puţin eficient în calitate de războinic.

În cele din urmă îţi vei da seama că petreci mult mai mult timp punând la cale înşelăciuni decât ucigând oameni. Asta e o risipă a timpului şi a talentului tău, ştiai?

Atunci când vine vorba de a conduce alţi oameni în război, sau chiar de a-i împiedica să te determine să intri în prima linie a frontului atunci când lucrurile se înrăutăţesc, trebuie să îţi aminteşti să fii viclean cu duşmanii, şi NU cu prietenii. Problema e că nu cred că acest lucru e posibil. Oamenii care devin pricepuţi la a amăgi îşi pierd abilitatea de a fi corecţi.

Iar în final, atunci când ai câştigat practic războiul şi trebuie să guvernezi teritoriul pe care l-ai cucerit, vei fi un înfrânt mincinos care nu ştie ce să facă cu jucăria, acum când a câştigat-o.

Oamenii de afaceri adoră această parte a doctrinei lui Sun Tzu, iar asta se întâmplă pentru că prea mulţi dintre ei au fost învăţaţi să fie nevăstuici în loc de vulturi.

Eu? Vreau să mă îndrept către un individ şi să ştiu că dacă îl împing destul de tare el va cădea cu fundul în noroi şi va striga după mămica. Şi nu obţii acest efect prin tot baletul extravagant al vicleniei taoiste.

În cele din urmă, minciunile constituie o apărare. Adevărul e cea mai bună armă ofensivă.

Partea a VII-a

Războiul

Interzice prevestirile rele şi îndoielile superstiţioase, iar atunci nici chiar moartea nu mai pare atât de

înfricoşătoare.

Sun Tzu

Zeii trebuie să fie nebuni.

Proverb african

Transformă-te odată cu duşmanul

Priveşte-mă cum scot un iepure din pălărie.

Nimic în mânecă… presto! Ah! Am greşit pălăria.

Bullwinkle T. Moose na dintre calităţile unui afacerist de succes – acest lucru e adevărat în special în cazul celor care au ajuns într-o poziţie de conducere – e o anumită rigiditate nebunească de caracter. Gândeşte-te. Ai ajuns într-un anumit punct al carierei tale jucând jocul într-un anumit fel. Nu eşti dispus să schimbi jocul acum.

Această rigiditate a personalităţii are drept rezultat un fenomen, evident la oamenii cu rezervoare ale puterii, *de a rămâne 100% aceiaşi, indiferent de cât de deplorabil ar fi acest lucru*. Lumea se schimbă în jurul unor astfel de oameni; nu se schimbă ei pentru ea.

Există plusuri şi minusuri ale celui care are o personalitate rigidă, autoritară:

AVANTAJ

DEZAVANTAJ

Ţine pistoalele la îndemână Crede în el însuşi Ferm îndrăzneţ

Nu recunoaşte niciodată greşelile

…chiar şi atunci când nu ar trebui

Impulsiv

Nesăbuit

Nu acceptă refuzuri Nu ascultă

Dur Rău îşi asumă Crede că toate ideile îi aparţin responsabilitatea

Vizionar Amăgitor

Două lucruri ies în evidenţă în această aliniere de avantaje şi dezavantaje:

1. Astfel de oameni au nevoie de un management riguros din partea subordonaţilor lor dacă nu vor să se împuşte singuri în picior, în sens destul de literal. Acest control al indivizilor cu un tip rigid şi năvalnic de

personalitate nu e sarcina directorilor superiori lor – care în general se bazează pe propria lor nebunie – ci a noastră, cei care îi deservim. Fiecare dintre trăsăturile defectuoase oferă oportunităţi pentru războinicul înţelept, îndrăzneţ de a-şi asista (adică de a-şi manipula) Maestrul.

Dacă astfel de şefi sunt de pildă încăpăţânaţi, îi poţi informa cu privire la lucruri care ar trebui să îi determine să îşi schimbe poziţia. Când în cele din urmă, mormăind, vor reveni la sentimente mai bune, îşi vor aminti, o vreme, cât de greu a fost să faci ceea ce ai făcut tu, şi poate chiar vor aprecia gestul.

Dacă se amăgesc pe sine, ai putea să acţionezi ca o persoană care îi aduce cu picioarele pe pământ, sau nu, după cum crezi că e mai bine.

Nu uita – toate slăbiciunile şi bizareriile directorilor executivi nu reprezintă probleme, ci şanse de a conduce forţele care ar trebui să te conducă pe tine.

2. Cu excepţia cazului în care generalul nu îşi temperează oarecum rigiditatea (sau nu ţi-o temperezi tu, dacă tu eşti generalul), vor exista probleme în eforturile tale de război.

Sun Tzu, care e mereu în formă maximă atunci când vorbeşte de latura strategică şi tactică a lucrurilor, subliniază în mod repetat, în maniera sa dificilă şi impenetrabilă, nevoia războinicului de a *improviza* şi, mai important, de a alterna mişcările obişnuite cu cele neobişnuite, pe cele aşteptate cu cele neaşteptate.

Un astfel de comportament este exact cel faţă de care războinicul tău ţanţoş întâmpină probleme. Dacă eşti un astfel de războinic, trebuie să te gândeşti, pe măsură ce urmăreşti latura activă a războiului de care te ocupi acum, la modul în care îţi poţi modula propria personalitate pentru a te transforma odată cu duşmanul, în vreme ce acesta se schimbă, se mişcă pe front, devine mai puternic sau mai slab, mai reticent sau mai agresiv.

Transformarea e opusul rigidităţii. Poţi începe să-ţi dezvolţi această capacitate prin efectuarea zilnică a următorilor paşi:

Ascultă ce au de zis alţi oameni măcar cinci minute într-un interval de douăzeci şi patru de ore, chiar dacă ceea ce spun e plictisitor pentru tine, stupid, complet aiurit, neplăcut şi demn de dispreţ. Ascultă. Iar pe măsură ce asculţi, permite cuvintelor rostite de cealaltă persoană să se strecoare în tine şi să te schimbe măcar puţin. Doar actul ascultării, probabil oarecum străin pentru tine, te va schimba puţin câte puţin, dacă îi dai voie.

Contemplează-ţi duşmanul şi meditează asupra intenţiilor sale. Gândeşte-te la următorul lucru: „Ce aş face dacă nu aş fi complet sigur că fac în permanenţă ceea ce trebuie? Mi-aş schimba metodele?” Chiar dacă asta înseamnă fie şi doar să îţi schimbi timp de o zi culoarea şosetelor, fă asta. Începe să schimbi mici lucruri la tine ca un răspuns direct la schimbările pe care le-ai detectat la duşmanul tău. Dacă eşti obişnuit să te scoli devreme, iar el nu devine activ până la prânz, încearcă să leneveşti la micul dejun şi să intri în priză atunci când o face şi el. Dacă lui îi place să scape informaţii ziariştilor şi reporterilor din mass-media, iar tu te opui cu desăvârşire acestui lucru, încearcă să-i întorci „serviciul”.

Schimbă-ţi lent obişnuinţele alimentare pentru a nu consuma un aliment anume, ci pentru a te surprinde pe tine însuţi cu ceea ce introduci în organism. Dacă eşti o femeie care se rezumă la o dietă strictă bazată pe fructe şi iaurt, încearcă într-o dimineaţă puţină pâine prăjită, cu şuncă. Ceea ce încerci să faci e să îţi împingi caracterul la limite pentru că e puţin probabil să călătoreşti doar pe drumuri îndelung umblate. Lumea e un loc imens, cu multe opţiuni şi cu multe feluri de a acţiona. Trebuie să te antrenezi pentru a vedea acest lucru şi pentru a răspunde nu doar în maniere aşteptate, ci şi neaşteptate.

O dată pe săptămână, cere o sugestie de la cineva şi acţionează întocmai, chiar dacă ţi-e greu. Vezi ce se întâmplă.

Cumpără o pălărie. Nu o şapcă, toată lumea poartă şepci şi majoritatea arată cu ele pe cap la fel de rău ca Michael Moore. Nu, cumpără o pălărie fedora sau una

largă ori rotundă sau o pălărioară de paie de orice fel şi poart-o în weekenduri. Te vei simţi diferit cu pălăria pe cap, după o vreme. Iar a te simţi diferit e tot ceea ce contează.

y Dacă urăşti opera, mergi la un spectacol. Dacă urăşti fotbalul, mergi la un meci. Dacă eşti afon, ia lecţii de voce. Dacă eşti căsătorit, ieşi cu soţul/soţia în oraş şi faceţi ceva mai neobişnuit. Mergi la camping. Priveşte un răsărit de soare, îndrăzneşte să mănânci o piersică.

Duşmanul tău îţi prezintă în fiecare zi noi opţiuni şi provocări. Dacă răspunzi într-o manieră cu totul aşteptată de fiecare dată, vei deveni predictibil, iar un duşman previzibil e mult mai uşor de înfrânt decât unul care le oferă constant adversarilor săi câte o surpriză.

Pe scurt, există lucruri la care trebuie să te aştepţi în război şi în afaceri:

LUCRURI CARE AR TREBUI SĂ FIE PREVIZIBILE LA UN LIDER

Forţa e întâmpinată cu forţă Trupele sunt plătite la timp Fără bocete

Greutate corporală în general consistentă Program de lucru în general consistent

Fără cântece cu excepţia funcţiilor publice Fără mimarea cântatului la chitară în birou Fără obscenităţi în limbaj decât în condiţii de violenţă extremă Costum ce rezonează cu valorile corporatiste Expresii generale ale respectului pentru autoritate

…şi lucruri care nu ar trebui aşteptate.

LUCRURI CARE NU AR TREBUI SĂ FIE TOTAL PREDICTIBILE

Tactici de agresiune Tactici de răzbunare

Obişnuinţe alimentare (mâncare şi băutură)

Dispoziţie

Pregătirile pentru luptă Acte de generozitate Momente de meditaţie publică când el sau ea va ţipa

Acest amestec de previzibil şi imprevizibil va deveni o parte importantă a războinicului care vei fi. Pentru a atinge acest obiectiv, va trebui să te adaptezi atât

prietenilor, cât şi duşmanilor şi să te concentrezi asupra mediului fizic, emoţional, financiar şi intelectual în care îţi vei duce războiul. Şi să te transformi în consecinţă. Sună dur? Ei bine, nu ar trebui să fie aşa. Nu şi dacă te laşi în seama naturii, slobozeşti un urlet răsunător şi îmbrăţişezi haosul care e conflictul uman.

Acesta e un Război, nu o plimbare prin parc! E motivul pentru care te afli aici – cea mai înaltă şi în acelaşi timp cea mai josnică expresie a animalului din noi şi a civilizaţiei în care trăim şi murim. Treci la fapte!

Războiul în cifre

El a ucis şi a băgat în pământ pe atât de mulţi, încât sabia lui s-a rupt în două. În cele din urmă, s-a gândit în sinea sa că îi ajunsese cu masacrul şi omorul pe ziua respectivă, şi că restul ar trebui lăsaţi să scape pentru a duce vestea.

François Rabelais, *Gargantua*

1. Stabileşte-ţi scopurile şi realizează un plan pentru atingerea lor, presupunând că păstrarea vieţii duşmanului nu e o problemă, cel puţin la început.

2. Ce anume vrei? Teritoriu? Moartea a mii de oameni? Aur? Visează departe. Nu are rost să mergi la război pentru motive copilăreşti sau lipsite de substanţă.

3. Iată câteva scopuri care au fost fixate în războaie vestite de care e posibil să fi auzit sau nu:

RĂZBOI SCOP

Războiul troian Distrugerea Troiei / Obţinerea Elenei

Războiul Civil Secesiunea / Salvarea Uniunii din Statele Unite

Războiul de Succesiune Succesiunea la tronul Spaniei la tronul Spaniei

Războiul de o Sută de Ani Nimeni nu ştie Diller *versus* Redstone Compania Paramount

4. Declară război: e cel mai bine să faci acest lucru imediat, în vreme ce îţi lansezi prima ofensivă. Războiul e în general început cu un act şi o declaraţie simultane. Acestea merg împreună. Ambele arată că eşti serios. Astfel încât gândeşte-te care va fi prima ta lovitură.

5. Acum preia ofensiva: atât duşmanii, cât şi prietenii au fost informaţi că sunt implicaţi în ororile şi euforia războiului, aşa că e vremea ca toată lumea să se aprindă şi să se entuziasmeze. Acesta e momentul, înainte de a se fi vărsat prea mult sânge şi înainte ca toată lumea să uite de ce au pornit ostilităţile, în care agresorul poate culege cele mai mari câştiguri.

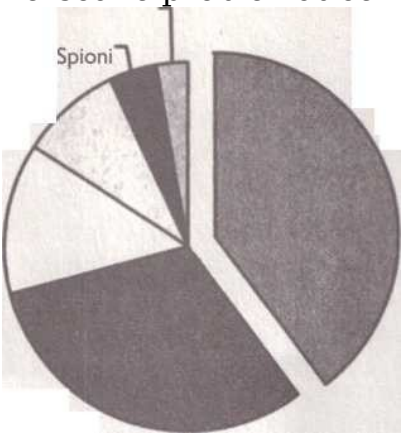
6. Încă ceva despre asta. Dacă ai de ales între două roluri – de agresor şi de apărător – e mult mai bine să fii primul. Agresorii pot învinge. Cel mai bun verdict pentru cei care se apără e să nu piardă. Poţi să vezi diferenţa. Loveşte devreme, în fiecare zi, şi loveşte des. Războiul e pentru cel iute şi rău.

7. Acumulează aliaţi. Odată ce ai dat dovadă de agresivitate şi ai demonstrat că eşti dispus să răneşti alte persoane, vei începe să atragi oameni care vor să ţi se alăture pentru propriul lor beneficiu. Aceştia se numesc aliaţi. Ei nu sunt la fel de buni ca prietenii, pe de-o parte, sau decât subordonaţii care sunt gata să moară pentru tine, pe de altă pare, dar au o anumită valoare.

8. Baza ta de aliaţi este alcătuită din câteva grupuri:

Mercenari

Persoane problematice



Indivizi care au interese comune cu ale tale

Duşmani ai duşmanului tău

9. Un cuvânt despre spioni: în afară de consultanţi, ei sunt expresia cea mai evidentă a unui mediu social bolnav.

În multe cazuri, de fapt, spionul este un consultant.

10. Spionii sunt buni pentru obţinerea datelor şi pentru plantarea informaţiilor false în tabăra duşmanului. Presupunerea de la care porneşti pe timp de război e că spionii lucrează mereu pentru ambele tabere şi, în cele din urmă, pentru ei înşişi. Acest aspect îi face să fie poate cele mai solide şi mai de încredere entităţi cu care tu, în calitate de conducător şi războinic, vei avea ocazia să colaborezi. Ştii mereu la ce să te aştepţi de la un spion, pe când prietenii, duşmanii şi subordonaţii pot să facă uneori lucruri neaşteptate. Iar imprevizibilul, în război, trebuie evitat cu orice preţ.

11. Atrage mass-media: vei fi uimit să constaţi cât de importantă este propaganda pentru scopul tău. Gândeşte-te la felul în care Kim Jong 11, zbirul dement, egomaniacal, care conduce Coreea de Nord, a manipulat imaginile culturale gigantice care sunt turnate în creierele insuficient stimulate ale supuşilor săi îngrijoraţi. Există străzi şi flori care îi poartă numele.

Sunt scrise opere despre el. Dacă ar fi avut mai multă electricitate, gândeşte-te la ce ar fi putut face.

12. Hai să ne ocupăm un minut de efortul tău de PR.

Iisus însuşi i-a avut pe cei patru evanghelişti, plus, ulterior, pe nici Gibson. Samuel Johnson, un tip gras şi isteţ care a iluminat secolul al optsprezecelea, a avut la dispoziţie un scrib talentat pe nume Boswell, care l-a urmat pretutindeni şi i-a imortalizat în scris fiecare faptă. Trump are şi el unul. Fiecare căpetenie controlează povestea în timp ce evenimentele sunt în desfăşurare. Ştii mereu că o tabără a pierdut războiul când aceasta a pierdut controlul asupra presei.

Ce trebuie să ştii în legătură cu presa, dacă ai de-a face în vreun fel cu oamenii amabili, deştepţi, care fac munca asta soioasă, e că ceea ce îşi doresc ei cel mai mult e o poveste. Chiar dacă nu există nicio poveste, ei tot o vor. Poveştile favorite sunt despre:

Iresponsabilitate financiară

Sex

Nepotriviri culturale

Bârfe sau ştiri despre celebrităţi

Cel mai important lucru pentru ei, fără îndoială, e nevoia de a hrăni zilnic bestia. Gândeşte-te. Ei au o sută de pagini de completat în jurul anunţurilor publicitare de fiecare dată când se prezintă la locul de muncă. Imaginează-ţi. E greu. Astfel încât dacă le dai o poveste, indiferent cât de banală, fărâmiţată sau incoerentă este, ei vor asculta. Acest lucru e grozav pentru războiul tău, pentru că dacă eşti agresiv în această sferă pe cât eşti pe câmpul de luptă, vei defini modul în care e perceput războiul, iar acest lucru, prieteni, e tot ceea ce contează.

13. Acum începe să ucizi oameni. Nu ştiai că despre asta e vorba la urma urmei?

14. Mă miră mereu faptul că oamenii sunt dezgustaţi sau şocaţi că războiul implică uciderea oamenilor. Eşti norocos. Te afli în domeniul afacerilor, nu al războiului concret. Războiul – Războiul adevărat – e într-adevăr extrem de neplăcut. Chiar şi o singură viaţă umană e preţioasă. Şi ce s-a urmărit prin milioanele de vieţi pierdute? Ce prostie? Şi mereu în numele dreptăţii şi al justiţiei?

15. Dar tu? Tu eşti norocos. Conduci un război de mototoli, pentru că nimeni nu va muri, nu cu adevărat. Deţii un avantaj uriaş pentru că, mulţumită mie, nu eşti un mototol afurisit.

16. Oamenilor care s-au războit li s-a cerut să justifice un val imens de lucruri oribile pe care le-au făcut adversarilor lor. Universul afacerilor păleşte prin comparaţie.

17. Despre uciderea oamenilor: e greu la început, iar apoi, dacă eşti o persoană normală, devine din ce în ce mai uşor, până când îţi pare un lucru obişnuit. Dacă nu eşti o persoană normală, cu atât mai bine pentru tine. Acest lucru te face valoros până la un anumit punct. Cu toate acestea, în ultimă instanţă, oamenilor li se va face scârbă de tine, aşa că ai grijă să nu afişezi faptul că nu ai conştiinţă. Poate crezi că e un avantaj în afaceri. Nu e.

18. Poate te întrebi: „Pe cine ar trebui să ucid?” Acest lucru ar trebui să îţi fie evident, atunci când te gândeşti la asta. Dacă nu e, nu eşti cu adevărat angajat într-o luptă. Ce e cu tine? Trezeşte-te!

19. Acum hai să ne gândim la două modalităţi prin care poţi călca oamenii în picioare în drumul tău către succes:

a) Umilirea: aceasta e o armă mai ascuţită şi mai otrăvitoare decât ai bănui. E relativ uşor să recuperezi postul cuiva după ce ai ţipat la el. E mult mai dificil să stai drept atunci când terenul pe care te afli e infestat cu viermi.

Nu uita că războiul din afaceri e rareori o operaţiune rapidă în stil Sun Tzu care se termină înainte de a se răci cafeaua generalului. E vorba mai degrabă de cealaltă contribuţie chineză la cultura mondială: tortura cu apă. Nu e nimic mai groaznic decât să vezi doi duşmani blocaţi într-o strânsoare nesfârşită a morţii în timp ce unul îl umileşte pe celălalt până când cel umilit nu mai poate suporta. Am văzut bărbaţi şi femei adulte care au îndurat răni mici, dureroase, în carne, de-a lungul a mai multor luni de zile şi apoi, în cele din urmă, nemaifiind în stare să suporte, pur şi simplu pleacă lăsând pe masa tratativelor compensaţii financiare şi opţiuni care valorează destul de mult.

Comportamentul corporatist e delimitat. Modul în care unei persoane îi este permis să reacţioneze la tortură depinde de rangul, dotarea fizică a cuiva şi de puterea celor de deasupra şi de dedesubtul său în structura ierarhiei. Un vânzător, de pildă, nu poate ţipa *niciodată* la un director de aprovizionare, indiferent cât de multe insulte şi daune i-ar aduce acesta. O campanie de umilire, condusă corect, se va finaliza cu *eviscerarea* completă şi totală a duşmanului, practic fără niciun pericol pentru agresor.

b) Decapitarea: cu toate acestea, uneori, nu dispunem de timpul necesar pentru a savura moartea sau dezmembrarea fiecărui individ. Avem de încheiat afaceri. Bătălia trebuie finalizată şi trebuie urmărite alte aspecte

ale războiului. Acesta e momentul în care trebuie să ne decapităm adversarul cu o lovitură de maestru.

Tăierea capului adversarului e de obicei uşoară, de vreme ce capul e rareori ataşat zdravăn de umeri în prezent.

Fii atent! Unii directori executivi sunt cunoscuţi pentru daunele extinse pe care le pot provoca altora *după ce* şi-au pierdut capetele. Asigură-te că atât capul, cât şi trupul sunt inerte înainte de a ataca următorul duşman.

c) Defenestrare: aceasta poate fi definită ca acţiunea de a azvârli pe altcineva pe fereastră. Mişcarea poate fi făcută după umilirea duşmanului, când acesta e slăbit şi aproape că îşi doreşte să fie aruncat, sau aplicată trupului unui antagonist al cărui cap a încetat de mult să mai funcţioneze.

20. Ajungi undeva. Trecând prin peştii mici, cineva ajunge în cele din urmă la peştele mai mare şi, după cum ştiu toţi gangsterii adevăraţi, peştele de la cap se împute. Taie-i capul şi aripioarele vor muri. Asta dacă eşti interesat de aripioare moarte. Pot exista alte părţi ale peştelui pe care vrei să le ucizi. Ficatul unui peşte, de pildă, e dezgustător, în special dacă a avut obiceiul să bea.

21. Cu toate acestea, uneori, conducerea duşmanului tău poate să fie praf şi pulbere, şi totuşi războiul continuă. Acum se transformă într-o bătălie a inimilor şi a minţilor oamenilor.

În acest punct, efortul tău de PR devine încă o dată mai important decât oricând. Caută acoliţi puternici, cu o imagine superioară, pentru a dobândi credibilitate. În continuare sunt câteva campanii vestite şi susţinerea care le-a dat impulsul de care aveau nevoie pentru a ajunge în vârf.

PRODUS	Purtător de cuvânt
Imperiul Britanic	Rudyard Kipling
Alfred Dreyfus	Émile Zola
Benito Mussolini	Ezra Pound

Frigiderul Westinghouse	Betty Furness
Şamponul cu balsam Wella	Farrah Fawcett
Habitatul pentru Umanitate	Jimmy Carter
Jell-O	Bill Cosby
Pepsi	Britney Spears
Get More (T-Mobile / Douglas)	Catherine Zeta-MichaelJones

22. Acum e vremea să deschizi alte câmpuri de luptă. Însă trebuie să ai grijă. Un nou front amplu poate să aducă în luptă soldaţi noi, surse noi de venit, carne proaspătă pe care o poţi frige la grătar. Totodată te poate determina să te extinzi prea mult şi să te împotmoleşti în ciuda celor mai bine ticluite planuri, după cum spunea Robert Burns. Cu alte cuvinte? Dacă mergi prea departe, îţi vei pune singur beţe în roate. Însă, pe de altă parte, dacă stai locului nu prea cucereşti nimic, nu-i aşa?

23. Fronturi noi: în zilele de glorie ale celui de-al Treilea Reich, Hitler s-a descurcat bine până când a făcut greşeala de a deschide un front estic împotriva Rusiei. După asta, nu a mai fost decât o chestiune de timp până când Germania, cu resursele sale împrăştiate pe tot cuprinsul Europei, şi-a început căderea lentă, iar liderii au fugit în însorita Americă de Sud.

Iată şi alte câteva fronturi care au fost deschise de războinici de-a lungul anilor, cu rezultate mai bune, iar în unele cazuri cu repercusiuni foarte, foarte proaste. Tu, desigur, te vei descurca mai bine decât ei.

RĂZBOINIC	ORGANIZAŢIE	FRONT NOU		
Diverşi Cezari	Roma	Russell Crowe		
Ben	Mafia	Las Vegas		

(Bugsy) Siegel			
Akio Morita	Sony	Lew Wasserman	
Sam Walton	Wal-Mart	Arme semiautomate	
Bud Selig	Basebal l	Jucători alcoolici	
Robert o Goizueta	Coca-Cola	Apă	
R Diddy	Bad Boy	Haine lălăi	

24. Războiul se desfăşoară acum pe un număr de fronturi. Ai parte de succese şi eşecuri în fiecare zi. Eşti răbdător, pentru că ştii că viaţa înseamnă război şi că nu va exista niciodată un sfârşit al războiului până nu ajungi la capătul ei.

25. Aşa că luptă, războinicule! Baftă!

26. Nu-ţi fie teamă!

27. Ţinem legătura!

Laşitate şi curaj

Laşitatea e mama curajului. *Sun Tzu*

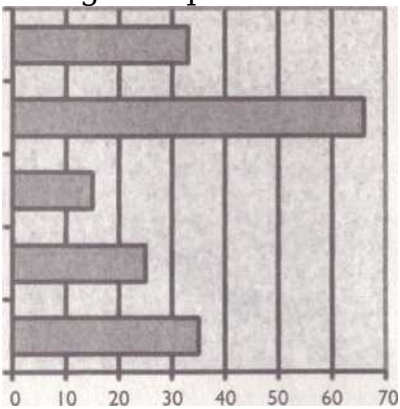
Laşitatea închide ochii minţii şi răceşte inima. *Ralph Waldo Emerson*

Sun Tzu credea că nu e indicat să te aştepţi la curaj din partea puţinilor oameni mici. El a spus că e suficient să inspiri soldaţilor Shih-ul corect, iar restul lucrurilor se vor petrece de la sine într-un fel. Încă o dată, acest lucru nu corespunde niciuneia dintre realităţile la care am fost eu martor, deşi există un sâmbure de adevăr în aceste spuse. Dacă îi înghesui pe oameni într-un zid, ei vor lupta energic pentru vieţile lor, fără să aibă nevoie de curaj.

Adevărul e că dacă mergi într-o situaţie conflictuală ştiind că ai ceea ce-ţi trebuie pentru a-l zdrobi pe inamic din start, ei bine, acesta e un sentiment grozav. Sunt sigur că ne dorim cu toţii ca lucrurile să fie mereu aşa, iar marii strategi tind să creeze acest gen de situaţii avantajoase

pentru ei înşişi. Poţi proceda şi tu la fel, dacă deţii:

Un egoism psihotic



O forţă de luptă superioară

Puterea de a stabili momentul de începere a luptei

Mari resurse financiare o putere de foc considerabilă îndoială de sine

Nu prea ştim ce o să se întâmple în continuare

Lipsă de fonduri

Puţine arme

1-I L

J

Trupe insuficiente

	1	
		1

! 1

$X = T = t$

Cu toate acestea, astfel de avantaje sunt relativ rare. În mare parte a timpului, noi funcţionăm cu mult mai puţin:

10 20 30 40 50 60 70

Cu cât suntem atunci mai curajoşi noi, cei care ne

luăm la trântă cu bestia zi de zi în ciuda intzuficienţelor noastre? Fără greşeli, războinicule! Vei avea nevoie de destul curaj pentru a dormi în fiecare noapte un somn dulce, fără vise, odihnitor, care te va reîncărca cu energie pentru încercările de a doua zi, pentru a te trezi în fiecare dimineaţă cu focul necesar în vintre, pentru a mărşălui prin noroi şi sânge luptă după luptă.

Acest lucru nu se poate face fără un mare curaj, deoarece condiţia naturală a umanităţii e laşitatea prudentă, inteligentă. Acesta e motivul pentru care continuăm să evoluăm ca specie, iar trilobitul artropod din paleozoic şi alosaurul nu au supravieţuit. Noi suntem deştepţi. Evităm situaţiile potenţial periculoase. Pentru a ne aduna curajul în faţa unor răni şi daune aproape sigure, avem nevoie să simţim loialitate faţă deşi din partea organizaţiei noastre şi afecţiune pentru comandantul nostru şi, da, trebuie să ne şi distrăm niţel.

Partea a V111-a

Fluieră în timp ce lucrezi

Fericirea e un pistol cald. *John Lennon*

Afirmaţii stupide ale lui Sun Tzu Partea a XIV-a:

Merită purtat doar un război scurt

Nicio naţiune nu a avut de profitat de pe urma unui război prelungit.

Sun Tzu

Te-am iubit prea multă vreme ca să mă opresc acum.

Otis Redding

Cât despre afirmaţia lui Sun Tzu că toate războaiele ar trebui să fie scurte şi la obiect, rămâne de observat faptul că doar pentru că un individ e mototol, nu înseamnă că el nu poate fi totodată şi optimist.

Unele războaie sunt scurte. Însă nu te poţi baza pe faptul că vor fi toate aşa.

De fapt, în cea mai mare parte, războaiele de afaceri nu sunt luptate pe termen scurt. Ele sunt maratoane care nu se termină niciodată, nu sprinturi cu urale de victorie şi şampanie la finalul fiecărei competiţii vesele.

De aceea e important să bei şampania indiferent dacă

vei câştiga sau nu.

Marele mototol nu se înşală complet. Un conflict îndelungat secătuieşte într-adevăr resursele, costă o grămadă de bani şi toceşte moralul armatei. Desigur, toate aceste aspecte sunt adevărate. Însă asta nu înseamnă altceva decât că tu, dacă plănuieşti să rezişti pe poziţii şi să alimentezi cu furie bătălia, vei avea nevoie să îţi împrospătezi constant resursele cu sume de bani şi cu o armată care se hrăneşte cu conflicte şi care e plictisită şi agitată atunci când nu luptă.

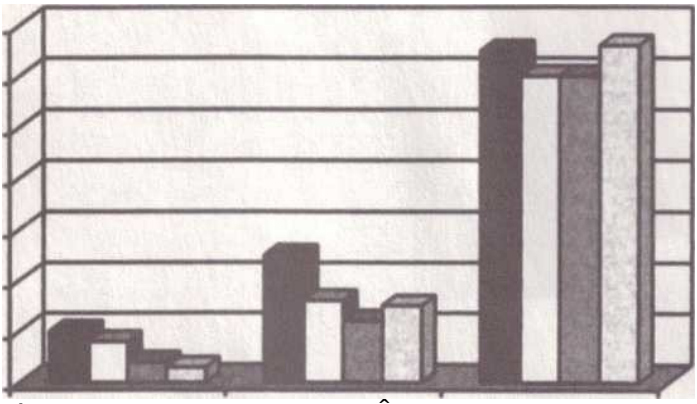
Gândeşte-te la orcii din *Stăpânul inelelor*. Ţi-i poţi imagina făcând altceva decât să mărşăluiască şi să lupte? Ţi-i poţi imagina pierzându-şi vremea în jurul pistei de bowling şi dând pe gât câteva beri într-o seară de miercuri? Nu. Ei sunt orei. Ei luptă pentru forţele răului. La fel şi tu.

Deci, cum îţi păstrezi resursele bogate, cum îţi menţii finanţarea şi nivelul moralului la cote atât de înalte încât să poţi să compui ode despre asta?

Distrându-te zilnic. Şi fiind un partener de război antrenant.

Acest lucru sună improbabil, ştiu, însă marii războinici din afaceri petrec mai mult timp distrându-se decât plănuindu-şi strategiile şi exersând în câmp deschis. Există o relaţie directă între cât de mult se distrează zilnic o persoană la locul de muncă şi cât de pregătit e să protejeze acel mod de viaţă şi, atunci când e posibil, să îl extindă.

Distracţie şi succes: o legătură directă



¡îstracţie – u-e – orar – Îeţ-pentr Tmă-ul

După cum vezi, nivelul scăzut de distracţie creează chiar un număr mai redus de atribute care fac ca războiul susţinut să fie atât savuros, cât şi posibil – răutatea, moralul bun şi un apetit sâcâitor pentru mai mult.

Desigur, ideea pe care o persoană o are despre distracţie e ideea altcuiva despre un vătrai încins băgat în ochi. O listă de mari războinici demonstrează foarte limpede acest punct de vedere.

RĂZBOINIC	IDEE DESPRE DISTRACŢIE
David	Bathsheba
Vlad Ţepeş	Tragerea în ţeapă
Henric al V-lea	A merge cu colindul
Henric al VIII-lea	Consumul cărnii de oaie şi decapitarea nevestelor
Bob de la departamentul de corespondenţă	Două beri
Mike Ditka	Două pilule Levitra
Richard Branson	Călătoria cu balonul
Cel mai bun agent de vânzări/ leşinul	Şase pahare de martini

al tău

Vezi? Toată lumea e diferită, aşa că ideea fiecăruia despre distracţie e diferită de a celorlalţi. Prietenul meu Rafferty crede că e interesant să te plimbi fără ţintă pe străzile oraşelor străine cum ar fi în Minneapolis şi să bei până intri în comă alcoolică. Multe dintre persoanele pe care le cunosc îmbină de fapt afacerile cu golful, ambele activităţi părând a fi în sine modalităţi neinspirate de a-ţi petrece timpul liber. Însă gusturile nu se discută.

Aşa că bucură-te la maximum de ceea ce faci. Iar dacă nu faci asta, schimbă jocul. Nimeni nu va declara pacea mondială prea curând, astfel încât până atunci poţi să te distrezi pe cinste.

Cineva va suferi (Nu tu.)

Războiul e antrenant. Prin război se dobândesc loialitatea, solidaritatea. Războiul ne dă scop şi motivaţie. Războiul e ceea ce am dorit. Războiul era cel care eram. Războinicul Muzicii urma să acţioneze. Mi-am adunat forţele. Am renunţat la discursurile mele înălţătoare. Am pus ochii pe competiţie şi prima persoană pe care am văzut-o a fost James Taylor. Nu ar fi minunat să îl fur pe JT de la Warnerf Ce modalitate frumoasă de a porni un război!

Walter Yetnikoff, fostul director al CBS Records

Aceasta este vocea războinicului corporatist nebun, genul celui care păşeşte pe un câmp minat fiind 100% sigur că singurul care nu va fi aruncat în aer în această zi superbă de vară va fi el însuşi. Şi chiar nu va fi. Astfel de persoane duc o viaţă fascinantă şi trag o grămadă de oameni sub roţile autobuzului înainte să fie nevoite să plece.

Partea frumoasă a războiului în afaceri, cu excepţia cazului în care afacerea ta constă în a importa cocaină din Columbia sau în acoperirea unei scurgeri de combustibil nuclear în Vestul Mijlociu, e că rareori curge cu adevărat sânge. Poate că acesta e motivul pentru care îl putem ierta din când în când pe Sun Tzu că e un mototol atât de grijuliu. Băieţii lui se jucau cu armament adevărat, nu cu

telefoane mobile şi cu Blackberry.

Cu toate acestea, nu e nicio îndoială că violenţa e un lucru rău, foarte rău, mai ales pentru oamenii care sunt răniţi din cauza acesteia.

Sper că te-ai gândit serios la asta înainte să te arunci în război fără niciun plan, fără nicio grijă.

Dacă ai făcut asta, şi sunt sigur că nu m-ai minţi în legătură cu aşa ceva, ai ajuns negreşit la concluzia că, atâta vreme cât cineva trebuie să sufere de pe urma războiului, ai prefera ca acel cineva să fie altul decât tine.

Există o ierarhie a suferinţei pe care toţi marii generali, şi chiar şi cei mai mici, ca tine, o înţeleg în mod implicit. Iată oamenii care, în mod ideal, ar trebui să sufere, în ordinea preferinţei (tale):

Duşmanul: Compania A preia Compania B. „Separat, suntem două companii excelente. împreună, suntem de neoprit!”, spune memoriul preşedintelui atunci când entităţile fuzionează. „Nu-ţi face griji”, spune şeful departamentului de Resurse Umane când toţi oamenii neliniştiţi din Compania B îl întreabă cum se va proceda în cazul anumitor… disponibilizări, „noi căutăm cele mai capabile persoane şi nu ne interesează dacă oamenii talentaţi aparţin de Compania A sau B. Dacă dispui de aptitudini excelente, vei face parte din noua echipă”. După două săptămâni, toată lumea din Compania B îşi pierde birourile, locurile de muncă şi pâinea cea de toate zilele. Cum aşa? Pentru că învingătorul nu vrea să sufere. Cel învins suferă. Prin urmare, ce se întâmplă dacă suferi? Eşti unul dintre cei care au pierdut. Ieşi în lume şi fă-i pe alţii să sufere. Atunci vei fi un învingător.

Aliaţii, prietenii şi soldaţii tăi: Uneori e necesar ca propria tabără să simtă durerea războiului. Oamenii mor, chiar şi oamenii care-ţi sunt apropiaţi. Aşa e viaţa. Nu poţi obţine întotdeauna ce doreşti. Sau aşa se întâmplă. Aşadar, în cadrul acestei mari ierarhii a suferinţei, există o altă ierarhie, de dimensiuni mai reduse, pe care ar trebui să o iei în considerare înainte de a trece mai departe:

— Indivizi pe care îi urăşti. În mod sigur există vreo

câţiva în propriul grup de care te-ai putea lipsi.

— Indivizi care nu fac parte din structura ta din subordine. Bine, te simţi prost pentru că l-ai cunoscut pe tip la ultima petrecere a firmei, dar hai să fim serioşi, viaţa ta va merge foarte bine mai departe şi fără el, nu-i aşa?

— Consultanţi, spioni şi jucători neclar definiţi. Fiecare organizaţie are câţiva dintr-ăştia, iar ei sunt aproape mereu înlocuibili. Se presupune că ei sunt de partea ta, însă îşi pot schimba tabăra în orice clipă şi nu sunt sub nicio formă de încredere. Să-i arunci într-un bazin cu lavă înseamnă să le faci aproape o favoare.

— Ţipi din structura ta de subordine a căror muncă ai putea-o încorpora în atribuţiile tale, pentru mai mulţi bani. Războiul este poate cel mai bun generator de oportunităţi din câte există, atât în lumea reală, cât şi în afaceri. Morţile creează lacune în infrastructură care ar putea fi ocupate de tine. Nu rata niciuna.

— Indivizi care îţi plac. Se înţelege de la sine, nu-i aşa? Există puţini din aceştia, pun pariu. Încearcă să acorzi suferinţei lor aceeaşi importanţă ca şi suferinţei tale.

— Şeful tău. Un vid de putere deasupra ta care te-ar putea absorbi departe, până în celălalt sistem solar. Chiar dacă îl deteşti, o persoană care îşi destabilizează sau îşi răneşte şeful o face pe riscul ei. Iar dacă acest lucru sună prea complicat, hai să spunem doar „Nu face asta”. În unele cazuri, ar fi de preferat pentru tine să încasezi un glonţ neletal decât să permiţi ca şeful tău să suporte o rană care îl ologeşte. Nu te gândi că sugerez aici loialitate oarbă sau altruism. Nu asta fac. Nu fac decât să spun că un lucru rău care i se întâmplă unui individ ce stă între tine şi abis e la fel de rău şi pentru tine.

Tu. Evident, obligaţia ta e să rămâi în viaţă şi să suferi cât mai puţin posibil. Nu te poţi bucura de război dacă suferi prea mult. Poate un pic, ca să dai vieţii puţină savoare atunci când eşti pe muchie de cuţit. Însă nu accepta mai mult de o tăietură de lamă pentru bărbierit, în caz că nu te poţi abţine.

Câteva lucruri de evitat în efortul tău permanent de a evita durerea personală şi de a te bucura de zăngănitul armelor şi de strigătele războiului:

Nopţi albe. Secretul, în punctul culminant al bătăliei, e să ieşi seara în oraş şi să te epuizezi pentru a putea dormi dus vreme de cel puţin cinci ore. În treacăt fie spus, cinci ore de somn ar trebui să fie suficiente pentru orice războinic. După care trezeşte-te şi atacă. Vei mai dormi când vei muri. Chefuirea împreună cu trupele şi cu ceilalţi generali construieşte moralul şi loialitatea şi face ca războiul să se desfăşoare mai rapid. Totuşi, a te trezi dimineaţa e rareori atât de distractiv pe cât ai. vrea să fie.

Demenţa anxioasă… atacă de obicei la răsăritul soarelui. Şi e greu să nu fii anxios dacă eşti acel gen de persoană. Eu sunt.

Nu are importanţă dacă în cea mai mare parte a timpului nu ai niciun motiv pentru care să fii cu adevărat neliniştit, în sensul că faci tot ceea ce poţi pentru a câştiga, şi probabil nu ar trebui decât să te relaxezi în privinţa lucrurilor care nu se află sub controlul tău. Problema e că nu ai nevoie de un motiv. De aceea este numită starea aceasta „anxietate nonspecifică”. Un avertisment: consumul de alcool nu e o soluţie pe termen lung la problema anxietăţii. De aceea ar fi nevoie să-l consumi zilnic pentru a-i reînnoi valoarea medicinală.

Depresia. Prea multă băutură duce totodată şi la această maladie. Ca şi prea puţină băutură. Leacul pentru depresie, după cum o ştie orice persoană deprimată, e timpul împreună cu infuzii constante de linguşeli primite de la persoane care depind de tine la locul de muncă şi, în caz că te descurci, acasă. Depresia îşi are adesea sursa într-o furie lipsită de cauză specifică şi direcţionată către propria persoană – probabil dintr-un motiv întemeiat. Secretul, dacă vrei să îţi păstrezi capul deasupra mizeriei, e să întorci acea furie dinspre tine şi să o îndrepţi către alte persoane.

Vina. Totuşi, o astfel de abordare poate provoca mai târziu sentimente de remuşcare, în special atunci când ai

făcut ceva de care îţi este ruşine. Apropo, dacă nu ai făcut aşa ceva, probabil că nu eşti un războinic foarte eficient. Nu e nimic de făcut în privinţa sentimentului de vină, decât să îl suporţi până dispare. Vei observa că, pe măsură ce vei deveni tot mai experimentat în luptă, vei fi torturat de vină mai rar, iar intensitatea acesteia se va diminua până când, atunci când devii un profesionist adevărat, călit, ea ajunge la dimensiunile unei coji de nucă.

Anhedonia. Este definită ca incapacitatea de a te bucura de viaţă sau de a te simţi bine în pielea ta. E o pierdere totală de vreme. Elimin-o. Dumnezeu te-a pus pe această planetă pentru a sărbători frumuseţea şi maiestatea existenţei.

Lucruri pe care le poţi face în timp ce aştepţi să ucizi sau să fii ucis

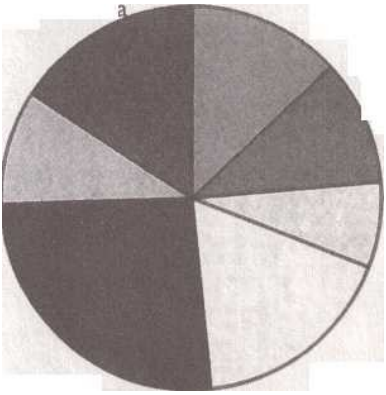
Şi ne vom distra, ne vom distra, ne vom distra până când Tăticu' ne va lua T-Bird-ul.

The Beach Boys

Cumpără lucruri la mod;

Bea

Fă sex



Joacă golf, jocuri pe Play Station 2, Game Boy etc.

Mănâncă

Călătoreşte

Pe cuvânt, există un milion de lucruri pe care le poţi face pentru a-ţi trăi viaţa în vreme ce îi lipseşti pe ceilalţi de viaţa lor. Iată doar o listă brută:

Bea: Nu vreau să fac prea mare caz despre

importanţa alcoolului în conducerea afacerilor. Sincer să fiu, e imposibil să faci asta. Nu spun că toată lumea ar trebui să iasă în oraş şi să se îmbete criţă tot timpul. Asta e o prostie. Este de dorit să ai mereu un anumit control asupra ta şi, mai important, asupra altora şi nu poţi să faci asta dacă eşti cărat înapoi în camera ta de hotel de către subordonaţii tăi jenaţi, în timp ce îţi curge saliva prin colţul gurii şi mormăi cuvinte de neînţeles.

Însă băutura face unele lucruri pentru tine şi pentru armata pe care ai sau nu norocul de a o conduce. În primul rând, după cum am mai spus, alcoolul construieşte spiritul de echipă şi falsul sentiment al intimităţii personale pe care se bazează unitatea de afaceri. El joacă totodată un rol crucial în inhibarea dilemelor morale şi în zdrobirea sentimentelor de vină – până, probabil, în dimineaţa de după.

Apropo, dimineaţa de după constituie un moment foarte delicat al zilei pentru oricine munceşte ca să-şi câştige existenţa. E momentul în care te speli pe faţă, îţi strecori trupul în veşmintele care îţi ascund cel mai bine imperfecţiunile, hotărăşti ce trebuie făcut – sau nu trebuie făcut – în primul rând, în al doilea şi în al treilea sau înainte ca Furiile să se năpustească asupra ta. Toate acestea sunt filtrate printr-un prosop umed alcătuit din toate firele persoanei tale şi ale felurilor în care se simte ea cu adevărat înainte ca autojustificarea, raţionalizarea şi stimularea de sine să preia controlul.

Aşadar, precum spuneam, dimineaţa devreme e o perioadă dificilă. Scopul e să treci prin ea cât mai repede posibil şi să te apuci de prima sarcină a zilei cu energie şi concentrare, devenind orb la realităţile zgomotoase şi pline de hopuri care apar pe drum înainte să sorbi cea de-a treia cafea. Pur şi simplu nu vrei ca prima oră a zilei să influenţeze restul acesteia. Asta e esenţa şomajului.

Joacă golf, jocuri la Play Station 2, Game Boy etc.: Jocurile reproduc dificultăţile afacerilor reale – competiţia în cadrul unui context caracterizat prin lipsa de sens, sentimente de superioritate, inferioritate şi pierdere, iar în

unele cazuri, prin nevoia de a te sprijini pe grupuri de persoane pentru a-ţi atinge scopurile. Locurile în care te poţi angaja în astfel de activităţi importante includ: cursurile de golf, mediul online, Las Vegas, biroul, noaptea (dacă joci poker), Monte Carlo sau, în multe cazuri, terenurile de fotbal, baseball sau fotbal american de la şcoala copilului tău. Multora dintre soldaţii corporatişti de mare succes le place să antreneze echipele sportive din care fac parte copiii lor, imprimând valorile îngrozitoare, temperamentul problematic şi camaraderia sportivă de proastă calitate unei întregi noi generaţii care ne va lua într-o zi locul.

Călătoreşte: A merge în diverse locuri pentru a se recrea este una dintre principalele oportunităţi de care pot beneficia în mod legitim oamenii de afaceri. Sunt multe, multe locuri minunate în lume şi există probabil un motiv destul de bun pentru care ar trebui să mergi în fiecare dintre ele înainte să fii ucis în luptă şi transportat în Valhalla, pe scutul tău. Locurile extrem de bune pentru afaceri sunt: New York, Chicago, Los Angeles, Seattle, San Francisco şi împrejurimile sale, inclusiv Napa şi Sonoma, unde poţi pune ţara la cale alături de câteva sticle de vin excelent Zinfandel, Boston (însă doar primăvara şi toamna), Miami, New Orleans şi Las Vegas, dacă eşti un degenerat complet. Există totodată Europa, care are multe oraşe şi hoteluri drăguţe, şi Asia, care e de o stranietate atât de copleşitoare, încât o singură vizită acolo îţi poate ajunge pentru o viaţă întreagă.

Hotelurile sunt un loc superb în care te poţi bucura de război, în special în zilele noastre, când o cameră la Four Seasons sau la Ritz e dotată cu internet de mare viteză, fax, telefon şi room-service care depăşeşte orice imaginaţie. În cazul în care compania îţi permite să te plimbi, eşti fraier dacă nu profiţi de ocazie.

Vrei un sfat înţelept? Mergi cu bagaje uşoare. Nimeni nu arată bine trăgând după sine o valiză mare cu roţi. Ţi-l imaginezi pe Napoleon cocoşându-se cu o valiză din aia între Nantes şi Marseilles?

Torturează oameni: Ai fi surprins să ştii cât de distractiv poate fi acest lucru pentru o minte plictisită şi fără ocupaţie de director executiv. Există puţine lucruri mai interesante, când nu prea ai ce face, decât să pui pe fugă directorii subordonaţi şi personalul, într-o atmosferă de confuzie şi paranoia, ca să facă lucruri de care nu îşi va mai aduce nimeni aminte după opt minute. Acest comportament se manifestă la managerii superiori, cel mai adesea, ca un mijloc de a-i filtra pe cei care nu vor reuşi să facă faţă situaţiei mai târziu, când se încălzeşte bucătăria. Te poţi amuza torturându-ţi subordonaţii în numeroase feluri:

Ţipând la momente nepotrivite.

Desemnând două persoane să execute aceeaşi sarcină.

Invitând, apoi dezinvitând oameni la evenimente prestigioase.

Ignorând pe cineva cu care eşti obişnuit să întreţii relaţii cordiale.

Jucându-te cu cheltuielile lor.

y Respingând rapoarte cât se poate de bune prin critici extrem de vagi, care nu pot fi înţelese sau care nu pot fi folosite ca indicaţii.

Punându-le un şoarece pe scaun (sau alte farse „amuzante”).

Multe alte lucruri – foloseşte-ţi imaginaţia.

Fă sex: Hotelurile sunt, de asemenea, locuri excelente pentru acest scop, după cum este şi confortul casei tale sau al altei persoane. Practic, nu există vreun loc nepotrivit pentru sex, dacă ai în minte persoana potrivită. Nu îţi voi da niciun sfat aici, sunt sigur că te descurci oricum bine. Este suficient să spun că sexul e probabil cel mai interesant lucru pe care îl poţi face pentru a-ţi distrage mintea de la război.

Dar mai bune, probabil, sunt dragostea familiei şi compania prietenilor din afara mediului de afaceri cu care te poţi înconjura pentru a-ţi izola viaţa de umilinţele unei existenţe dure. Din nefericire, doar puţini războinici de

succes dispun de multe astfel de relaţii. Probabil doar o coincidenţă.

Mănâncă: Există ceva mai bun decât un cârnat cât un submarin atunci când ţi-e cu adevărat poftă de unul? O friptură gigantică? Un cartof copt cu sos de smântână şi jambon sintetic? Un platou de peşte prăjit şi cartofi crocanţi încinşi în ulei? Poate un sandviş cu unt de arahide şi jeleu pe o felie de pâine, cu un pahar mare şi clasic de lapte rece? Bun, bun, bun. Războiul pare să se afle la un milion de kilometri, nu-i aşa?

Cumpără lucruri la modă: Munceşti din greu pentru banii tăi. Într-o zi, e posibil să mori pentru ei. Din fericire, îţi vei umple viaţa până la refuz cu nenumărate lucruşoare stupide pe care e distractiv atât să le cumperi, cât şi să le posezi. Banii nu pot cumpăra fericirea? Poate că nu. Însă pot cumpăra o maşină Maybach 62, de 543 cai putere, în valoare de 300.000 de dolari.

Fă afaceri: Ah, da. Să ne amintim că sunt o grămadă de lucruri pe care le poţi face zilnic şi care nu au absolut *nimic* de-a face cu războiul. Să vedem… e lucrul ăla la care te gândeai ieri şi pe care ţi-ar plăcea să îl faci anul viitor… de ce să nu faci ceva în acest sens? Ce anume voiai, deci?

Priveşte pe fereastră: în stradă se petrec o grămadă de lucruri uimitoare. Oamenii se plimbă încolo şi încoace. Trec maşinile. Micul vânzător de baloane fluieră nepăsător. Genul ăsta de lucruri.

În vreme ce asişti la spectacolul din stradă, ţi-ar putea veni unele gânduri. Preţuieşte-le. Dacă ai grijă de ele şi le ţii aproape, dacă le păstrezi pentru zile lipsite de inspiraţie, ai putea să-ţi dai seama că ai şi altele. În curând vei gândi. Asta nu poate fi un lucru rău.

J V

Partea a IX-a

Prada

S *r*

Biruitorul aparţine prăzilor. *F. Scott Fitzgerald*

Gustul victoriei (indiciu: are gust de brânză)

Multe beţe de numărătoare sunt mai bune decât

puţine – şi cu mult mai bune decât niciunul!

Sun Tzu

Însă puterea militară pură, chiar şi la cele mai mari dimensiuni ale superiorităţii sale, nu poate produce decât succese pe termen scurt.

George Kennan

La fel ca brânza, victoria are multe texturi şi arome. Cu cât mănânci mai multă, cu atât mai bine le deosebeşti între ele.

Cheddar, de pildă, este grea şi astringentă, ca atunci când Sandy Weill a reuşit să îl elimine pe John Reed într-o confruntare publică legată de cine urma să conducă marele grup financiar Citigroup.

Un tip precum Donald Trump trebuie să servească o brânză mare, bogată, uşor mirositoare, puţin dulceagă, care merge grozav cu jambon. Brânză elveţiană, poate. Cu găuri în ea.

Limburger e moale, cu gust de nucă şi duhneşte precum Florida în anul 2000.

Vizualizează-ţi propria brânză. Imaginează-ţi că o mănânci cu o felie de pâine neagră aspră sau poate cu un biscuit sărat gros, precum Ted Turner.

Sistem numeral chinezesc de dinaintea inventării abacului, utilizând doar două simboluri: o bară orizontală şi una verticală (n.tr.).

Imaginarea propriului triumf şi gustarea acestuia înainte de a se afla la propriu în mâinile tale reprezintă un element-cheie al victoriei, al faptului de a fi un învingător.

Războinicii adevăraţi se duc seara la culcare cu viziuni ale brânzei în capetele lor mici şi grase. Ei nu aşteaptă până au loc evenimentele pentru a-şi aduna beţişoarele de numărătoare, orice naiba ar însemna ele.

Ei gustă brânza în somn, apoi se trezesc flămânzi. Iar în cele din urmă, dacă o guşti, va apărea.

Tipuri de pradă

Atunci când apare o oportunitate, mişcă-te rapid. Mergi direct la lucrurile pe care el le iubeşte.

Sun Tzu

În război nu există premiu pentru cel de pe locul doi.
Generalul Omar Bradley

Lucrurile bune vin în toate formele şi mărimile, însă într-un război de afaceri te bucuri de anumite recompense pentru întregul conflict şi toată suferinţa. Unele sunt atât de valoroase încât ar trebui să le revendici imediat pentru a te asigura că unul dintre oamenii tăi nu le înhaţă pentru el însuşi. Nu ai înfruntat tot acest Shih pentru a te întoarce de pe front cu două panglici şi o palmă pe spate de la un tip care se află dintr-odată într-un birou mai bun decât al tău.

Prada nu îţi cade în braţe. Trebuie să mergi să ţi-o iei. În unele cazuri, în manieră ironică, poate va trebui să lupţi pentru ea după ce războiul s-a terminat. Şi nu uita, faptul că preşedintele e pe puntea unui purtător de avioane cu degetul mare în aer, în semn de victorie, nu înseamnă că a încetat conflictul. Acum, mai mult ca oricând, cursa e destinată celor puternici şi agili.

Mai întâi revendică puterea. Cu multă vreme în urmă, mă aflam într-un război serios pentru controlul unei noi entităţi fuzionate. Totul s-a desfăşurat vreme de şase luni. Nimeni nu ştia cine ce funcţie va deţine. Mişunau peste tot consultanţi. Corporaţia-părinte planta în toate departamentele zgârciţi îndărătnici. Existau goluri oriunde te uitai, precum un hotel de lux la prima oră a dimineţii.

Pe măsură ce se risipeau fumul şi praful luptei, eu l-am căutat pe şeful departamentului cultural, despre care credeam că va predomina, şi i-am cerut funcţia dorită. Pentru a demonstra că poate să o facă dacă voia, el mi-a acordat-o. După care a anunţat acest lucru în presă fără să verifice conţinutul comunicatului de presă cu reprezentanţii managementului său superior. A fost o mutare curajoasă pentru el. Eu am fost instrumentul, însă un instrument fericit, care cânta.

Acum, eu aş fi putut fi politicos şi aş fi putut aştepta ca sistemul să genereze cea mai echitabilă soluţie la problema prăzii, însă ştii ce? Am mai făcut acest lucru în trecut şi am ajuns abia în al treilea birou din capătul

holului, pe colţ. Mi-am zis că nu strică să fiu mai îndrăzneţ.

Atunci când soseşte puterea, nu uita să îţi ocupi poziţia. Prea multă lume e bleagă sub aspectul ăsta. Oamenii îşi imaginează că, ei bine, deţin postul, responsabilităţile, aşa că ce le mai trebuie un titlu pompos, cu toate tresele şi butonii de tinichea? Crede-mă, vrei toate acestea.

Gândeşte-te: Se formează un guvern nou după război. Titlurile sunt mai importante în acel mediu decât în oricare altul. Oamenii sunt în general neclar definiţi unii în raport cu alţii şi se bazează pe brandingul extern ca să plaseze chipuri ciudate în contextul lor adecvat de putere.

Dacă eşti vicepreşedinte, vei fi perceput ca jucător de un anumit nivel. Dacă nu eşti, chiar dacă sarcinile tale le depăşesc cu mult pe cele ale vicepreşedintelui, nu vei fi invitat la evenimente destinate vicepreşedinţilor, iar destul de curând lumea se va gândi la tine ca la un angajat extrem de muncitor, însă fără un calibru anume de management. Acest lucru e, desigur, o tâmpenie.

După putere şi poziţie, trebuie să acumulezi sarcinile care-ţi conferă o coloratură diferită. Uită-te în jurul tău. Sarcinile relevante curg pe lângă tine la fel ca banii de hârtie într-unul dintre acele tunele de aer din cadrul emisiunilor de gen „Vrei să fii miliardar”, unde concurenţii au voie să păstreze toate bancnotele pe care pot pune mâna într-un interval de cincisprezece secunde. Sarcini posibile pe care ar trebui să le urmăreşti:

Reorganizarea oricărui departament.

Lucrul de orice gen la orice anunţ corporatist – această categorie ar include discursuri, interviuri, comunicate către acţionari, apariţii la radio şi televiziune, grătare şi toasturi.

Stabilirea bugetului pentru orice aspect sau funcţie, de preferat nu a ta, însă dacă e vorba de a ta, e mai bine să te afli pe scaunul şoferului decât să fii cărat în vagonul de serviciu în vreme ce generalii se află în maşina de club.

Organizarea, planificarea şi participarea la oricare formă de retragere sau de exerciţiu de construire a echipei

(sau de distracţii clandestine de grup), din cel mai evident motiv din lume. Un bărbat sau o femeie alături de care te îmbeţi prezintă şanse cu 62 de procente mai mici să te concedieze în următoarele şase luni în raport cu o persoană care a rămas lucidă în prezenţa ta, iar tu a ei.

Alte prăzi de categoria întâi după care ai putea întinde mâna includ: spaţiu de birou, care va fi disponibil după toate „restructurările" şi „consolidările de resurse umane" şi „disponibilizările" care se vor produce după prima cerere de încetare a focurilor.

În această privinţă, ştiu că nu e nevoie să îţi spun că există două aspecte de luat în considerare în evaluarea oricărui birou: volumul de spaţiu conţinut şi poziţionarea pe etaj. Adică, dimensiuni şi localizare. Colţurile sunt aproape mereu cele mai bune, din motive care datează probabil din ziua în care primul om conştient care locuia în peşteră şi-a ales o grotă în coasta muntelui care îi părea mai bună decât oricare alta. Fă-ţi vocea ascultată în biroul tău.

Dincolo de asta, există, desigur, bani şi beneficii de angajat şi poate chiar o nouă relaţie de subordonare pentru tine cu un şef nou-nouţ şi puternic care ţi-a zdrobit şeful anterior pe durata înfruntărilor, toate acestea putând fi considerate prăzi de război.

Însă cel mai minunat dar dintre toate acestea sunt oamenii. În procesul victoriei, vei avea ocazia de a adăuga trupe loiale care pot trăi şi muri pentru tine mai târziu.

Apropo, fii atent la viermii şi spionii care au supravieţuit pe postul şi în funcţia lor în noua ordine mondială. Indivizii care odinioară dispuneau de forţă şi influenţă, iar acum au pierdut teren sunt foarte, foarte periculoşi. Ei sunt adesea asemenea acelor pachete de coloranţi băgate în pungile de bani furaţi, care, după un interval de timp programat, explodează şi murdăresc toate lucrurile şi pe toată lumea din vecinătatea lor.

Scapă de ei!

Scrie povestea

RĂZBOIUL ÎNSEAMNĂ PACE. LIBERTATEA

ÎNSEAMNĂ SCLAVIE. IGNORANŢA ÎNSEAMNĂ PUTERE.

Cele trei sloganuri ale Partidului George Orwell, *1984*

După cum a observat filosoful Walter Benjamin şi după cum a fost repetat fără menţionarea numelui său de atunci şi până în prezent – istoria este scrisă de învingători. Deţii acum oportunitatea de a crea modul în care oamenii din viitorul apropiat şi îndepărtat vor percepe ceea ce ai făcut şi ceea ce ai încă de făcut.

Există un număr de modele pentru construirea unei povestiri funcţionale care ulterior va servi pe post de istorie. Ele includ:

Ziare, publicaţii comerciale şi pentru consumatori, programe de ştiri pentru televiziunea prin cablu, care servesc drept canale pentru mesajele neinterpretate de toate genurile.

Publicitate, care este costisitoare, însă prezintă o enormă credibilitate în cultura consumatorului, unde ideile sunt în aceeaşi măsură nişte produse pe cât sunt adidaşii.

Buletinele de ştiri interne, prin care Partidul educă masele.

Includerea în cărţi, ce în final supravieţuiesc timpului în mai mare măsură decât oricare alt mediu, din fericire sau din nefericire.

Transmitere orală: Acesta va fi canalul pentru cele mai multe poveşti care celebrează moştenirea ta eroică. Asta e bine. Beowulf. Ginghis Han. Howard Hughes. Aceştia sunt războinici al căror mister şi a căror măreţie transcend exaltarea mecanică de marketing şi intră în realitatea istoriei orale. Poţi să faci şi tu asta, la o scară mai redusă. Compania mea şi a ta deţin cifre de afaceri care se pierd în ceaţă, unele dintre ele contemporane, altele din trecutul recent, iar altele care au fost înregistrate în zilele când întreprinderea era doar o idee în capul unui individ care nu putea să progreseze făcând altceva.

Fiecare război major din istoria rasei umane a fost dus din două perspective: povestirea învingătorului şi

povestirea înfrântului. Să ne uităm în arhive.

Război	Perspectiva învingătorului	Perspectiva înfrântului	Perspectiva istoriei
Troian	Greci eroici, inteligenţi triumfă asupra troienilor proşti, creduli	Trişori murdari şi mincinoşi se strecoară în oraş şi fură regina în scopuri lascive	Aceea şi ca a învingătorului
Revoluţia americană	Colonişti neînfricaţi, iubitori de libertate triumfă asupra conducerii opresive a Imperiului Britanic	Trădători nerecunoscători, violenţi, neloiali se răscoală împotriva conducerii supreme legale	Aceea şi ca a învingătorului
Napoleonian	Dictatorul nebun, scund, maniacal şi tiranic este înfrânt, iar Europa salvată	Cadavru sclerotic al bătrânei Europe luptă împotriva forţei naturii hotărât să se elibereze	Aceea şi ca a învingătorului, cu excepţia anumitor schizofrenici paranoizi care se cred Napoleon

mitor zone din

Război	Perspectiva învingătorului	Perspectiva înfrântului	Perspectiva istoriei

Războiul Civil	Duşmanii libertăţii sunt înfrânţi	Sudul se va ridica din nou	Aceeaşi cu excepţia anului Georgia. Alabama. Mississippi. Florida. Wyoming. Idaho etc.
Invazia japoneză a Chinei	Monştrii oribili vin să violeze şi să ucidă, mai mult decât sunt bine-veniţi	Expansiunea sălbatică a civilizaţiei din lume în numărul 1 teritoriul stăpânit de prostul popor chinez	Aceeaşi cu învingătorul
Primul Război Mondial	Germanii răi li se arată cine e şeful	Gloriosa Germanie este ruşinată şi victimizată, însă nu vă faceţi griji, ne vom întoarce	Aceeaşi cu învingătorul în cele din urmă
Vietnam	Agresivitatea imperialismul înfrânte de neînfricata armată de gherilă condusă de	Agresorii comunişti pun beţe în roate cetăţenilor iubitori de libertate din străvechea	Aceeaşi cu excepţia Hollywoodului

„George naţiune Washington” al naţiunii sale

În cea mai mare parte a timpului, vei observa că versiunea învingătorului este cea care rezistă timpului, cu excepţia filmelor cu Stallone. Acest lucru se datorează faptului că în tabăra înfrântului există o mulţime de struguri acri şi afirmaţii de gen „ce-ar fi fost dacă” băgate la înaintare, în vreme ce învingătorul poate construi pe baza puterii şi

Referinţă la Ho Chi Minh, liderul vietnamezilor, considerat un adevărat George Washington (*n. red.*).

succesului său continuu, după cum şi pe nevoia umană naturală de a crede că totul se întâmplă dintr-un motiv anume şi că Binele, în final, va triumfa.

Epilog

Chiar nu ne putem înţelege unii cu alţii?

Voi iubiţi viaţa, iar noi iubim moartea. *Purtător de cuvânt al grupării* Al *Qaeda*

Şi astfel, în timp ce soarele apune lent în vest, noi ne luăm la revedere de la civilizaţia noastră.

Însă nu cu adevărat, nu-i aşa? Suntem gata să luptăm pentru orice lucru în care credem, iar cel mai mult credem în perpetuarea modului nostru de viaţă. Acesta include:

Liberă iniţiativă: Tradusă în termeni personali, ea înseamnă că în calitate de popor nouă ne-ar plăcea, fiecăruia dintre noi, să facem cam tot ceea ce ne dorim în fiecare zi şi să avem destui bani pentru a face asta. Unora dintre noi ne pasă dacă asta răneşte alte persoane, planeta sau pe noi înşine. Multora dintre noi nu le pasă.

Opinie diferită: Dacă vrem să spunem ceva, ne-ar plăcea să o spunem. În această privinţă, dacă dorim să facem ceva, ne-ar plăcea să o facem. Atâta vreme cât acest lucru nu răneşte pe nimeni. Măcar atât rămâne din sfârşitul secolului XX.

Un număr rezonabil de persoane sunt dispuse să ofere altor oameni aceleaşi drepturi de a vorbi şi de a acţiona liber, însă nu toată lumea.

Media: Dorim cu toţii iPod-uri şi CD playere cu 12 discuri în maşinile noastre şi internet fără fir de mare viteză (WIFI) în cafenele şi, de asemenea, serviciul de televiziune TIVO. Nu se poate fără TIVO.

Sex: Desigur, suntem înnebuniţi după el, însă nu trebuie să aşteptăm să mergem în rai pentru a avea parte de el, chiar şi aceia dintre noi care sunt interesaţi de virgine.

Cărnuri afumate: Toată lumea le agreează, în special sub forma cârnaţilor. Chiar şi vegetarienii consumă un amestec ciudat făcut din soia şi alte prostii care se aseamănă cărnii, pentru a-i ajuta să se simtă mai bine.

Bunuri de consum: Ce corn vast al abundenţei, plin cu multe bunătăţi pe care le avem la degetul nostru mic, chiar şi aceia dintre noi care nu dispun de atâţia bani pe cât au alţii. Mergi puţin la un magazin Costeo într-un weekend şi vezi oameni de toate naţiile şi nivelurile sociale amestecându-se între ei în timp ce achiziţionează nesfârşite şiruri de computere şi miniaspiratoare, şi sosuri Crest şi Worcestershire, şi baterii AA, şi creveţi, şi croasanţi unsuroşi şi mari cât mingile de fotbal. Pe strada principală sunt centre comerciale imense ce adăpostesc companii precum Home Depot, şi Wal-Mart, şi Honda, şi Chevy, şi Ford, şi Chrysler, şi şaisprezece tipuri de vodcă la Wine Rack, şi adidaşi superconfortabili la Foot Locker, şi filme grupate după populaţii-ţintă specifice la Blockbuster. Dacă nu ştim că avem nevoie de ceva anume, există o maşinărie enormă creată pentru a ne convinge de contrariul.

Democraţie: în mod sigur vom lupta pentru democraţia noastră, deşi nu ştim dacă ţine de responsabilitatea noastră să o impunem asupra celor care ar prefera să trăiască încătuşaţi.

Succes la locul de muncă: Vom face toate lucrurile condamnabile pe care trebuie să le facem pentru a mânui o anumită cantitate de putere adecvată viziunii noastre de sine şi pentru a pune pe farfuriile noastre seară de seară o prăjitură proaspătă Hostess Twinkie şi să simţim, în timp

ce ne cufundăm în paturile noastre calde, că am smuls inima încă vie din pieptul competitorilor noştri pentru încă o zi.

Fără teroare: Dacă citeşti această carte, sunt şanse să te numeri printre aceia care ar prefera să nu fie aruncaţi în aer în timp ce se află în autobuz în drum spre locul de muncă, dând o petrecere împreună cu copiii la restaurant sau stând în birou şi privind pe fereastră.

Niciuna dintre aceste dorinţe nu pare fantastică. Şi e destul de posibil ca, oriunde ai merge pe faţa acestei mari mingi verzi-albastre pe care trăim, persoana de nivel mediu să fie dispusă să facă sacrificii mari pentru a obţine fiecare dintre aceste lucruri.

Apare apoi întrebarea: dacă majoritatea dintre noi vor să îşi satisfacă aceleaşi nevoi de bază, sensibile, de ce nu suntem cu toţii de acord să ne luăm de mâini şi să trăim împreună în pace?

Imaginează-ţi! O lume în care toată lumea recunoaşte dreptul vecinului la fericire, libertate de exprimare, adidaşi la modă care se aprind când alergi şi televizoare cu ecrane plate de înaltă definiţie. O lume în care tu şi cu mine, fratele meu şi sora mea, putem să nu fim de acord cu un lucru sau altul, dar ştim totodată că împărtăşim un drept comun de la naştere: să obţinem tot ceea ce umanitatea noastră ne transmite de-a lungul generaţiilor în acest scurt timp pe care îl avem alocat pe această planetă. Pe scurt, o lume a păcii.

Ce loc frumos ar fi acesta! Iubire! Linişte! Properitate! Am putea transforma visul în realitate, prieteni, dacă am lua o pauză, dacă am transforma săbiile în coase şi am renunţa la lupta şi certurile noastre neîncetate pentru binele fiecăruia şi al tuturor.

Da, pot să ne văd acum, mână în mână, cu inimi pline de bucurie şi speranţă, mărşăluind într-un viitor luminos, sigur, un viitor eliberat de ură, vărsare de sânge şi război. Haideţi să mergem pe front şi să facem posibil acest viitor, camarazii mei de arme.

Şi vai şi-amar de cei care ne stau în cale!

Cuprins
Mulţumiri 9
Prefaţă: Sun Tzu, un biet mototol pentru zilele noastre 11
Introducere: Nu aveţi nevoie decât de război 17
Adevărata artă a războiului
Partea I
Antrenează partea întunecată din tine 25
Dincolo de Yin şi Yang: secretul Yin-yang 27
Merită să moară cineva pentru tine? (Bănuiesc că nu) 31
Cum îi faci pe oameni să te iubească.
Partea I: Iubindu-te pe tine însuţi 34
Cum îi faci pe oameni să te iubească.
Partea a II-a: Bună, mamă, bună, tată 37
Rămâi ferm pe poziţii 40
Steaua destinului pentru oameni: tu! 42
Partea a II-a
Construirea armatei 45
Tu şi a cui armată? 47
Transformă-te într-un general 49
Care îţi sunt avantajele? 52
Cum îi motivezi pe oameni să lupte: curs rapid 54
Menţineţi-vă ostaşii graşi şi fericiţi 57
Trebuie să fii inimos 62
Pune trupa să cânte 68
Partea a III-a
Calea Tao a durerii 71
Un capitol scurt, dar important 73
Sfaturi de mototol: victoria fără bătălie este de preferat 75
Bătălia lipsită de victorie: Calea Războinicului 78
Agresivitatea: nu accepta înlocuitori 81
O armă nucleară este mai eficientă atunci când explodează decât dacă este folosită pentru a lovi pe cineva în cap 84
Cu toate acestea, bățul e mai puţin eficient decât bomba nucleară atunci când e aruncat de la o înălţime de

câţiva kilometri… 88
Mărimea contează 90
A provoca durere (fără să simţi povara paralizantă a sentimentului de vină) 92
Iar acum? 98
Partea a IV-a
Reprimarea spiritului de mototol 103
Tu, cel furios, tu, invincibilul 105
Găseşte butonul 109
Abandonează mila 113
Bucură-te de slăbiciunea sa: Scurt test 115
Pune-te în mişcare 117
Partea a V-a
Duşmanii 121
Duşmanul meu – eu însumi 123
Duşmanul scund 127
Duşmanul înalt 130
Un ultim cuvânt despre mărime 132
Duşmanul gras 134
Duşmanul slab 137
Duşmanul vulnerabil 140
Duşmanul puternic 143
Duşmanul detestabil 147
Partea a VI-a
Poziţionarea 149
Înţelegerea profundă şi intuitivă a arborelui corporatist 151
Un câine Shih Tzu? 155
Intrarea în formaţie 158
Despre viclenie 162
Partea a VII-a
Războiul 165
Războiul în cifre 172
Laşitate şi curaj 181
Partea a VIII-a
Fluieră în timp ce lucrezi 185
Afirmaţii stupide ale lui Sun Tzu
Partea a XIV-a: Merită purtat doar un război scurt

187
Cineva va suferi (Nu tu.) 190
Lucruri pe care le poţi face în timp ce aştepţi să ucizi sau să fii ucis 195
Partea a IX-a
Prada 201
Gustul victoriei (indiciu: are gust de brânză) 203
Tipuri de pradă 205
Scrie povestea 209
Epilog: Chiar nu ne putem înţelege unii cu alţii? 213
Editor: Grigore Arsene Redactor: EMILIA VESA